



ACADEMIA MILITAR

A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A COESÃO DE EQUIPA NO DESEMPENHO DA 4ª COMPANHIA DO GRUPO DE INTERVENÇÃO DE ORDEM PÚBLICA

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR José Fernando Almeida de Carvalho

Orientadora: Dr.^a Paula Cristina Baptista da Silva Duarte

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Francisco António Miranda Calejo

Mestrado Integrado em Ciências Militares da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017



ACADEMIA MILITAR

A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A COESÃO DE EQUIPA NO DESEMPENHO DA 4ª COMPANHIA DO GRUPO DE INTERVENÇÃO DE ORDEM PÚBLICA

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR José Fernando Almeida de Carvalho

Orientadora: Dr.^a Paula Cristina Baptista da Silva Duarte

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Francisco António Miranda Calejo

Mestrado Integrado em Ciências Militares da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que foram essenciais nestes últimos cinco anos,
Em especial a ti, com saudade e orgulho!
O meu PAI.

AGRADECIMENTOS

A elaboração do Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada representa o consumar de várias horas de trabalho e de investigação. Não é, portanto, uma tarefa fácil e inicia desde logo com a escolha do tema. Contudo, ao longo de todo o percurso, vão surgindo contributos de várias pessoas e entidades que são, de certa forma, essenciais para o desenvolvimento do trabalho. Face ao exposto, e porque reconheço que o desenvolvimento do presente relatório surgiu não só da condição individual como também de todos os contributos, quero publicamente agradecer a algumas pessoas em especial.

À Dr.^a Paula Duarte, na qualidade de orientadora, pelo suporte, disponibilidade, empenho e celeridade nas respostas perante o meu contacto. Foi, realmente, um pilar essencial durante toda a investigação, não só pela qualidade de orientadora como também da pessoa humana e solidária que revelou ser aquando dos momentos de auxílio.

Ao meu coorientador, o Capitão da Guarda Nacional Republicana, Francisco Calejo, pelo apoio e pelo tempo dispensado sempre que necessitei da sua opinião em relação a assuntos operacionais. O espírito crítico e a experiência de que é possuidor, na vertente de ordem pública, foram extremamente importantes para o desenvolvimento da investigação.

Ao Tenente-Coronel do Exército Português, António Rosinha, pela colaboração prestada durante toda a investigação. O apoio, os instrumentos e os documentos partilhados foram realmente decisivos para a elaboração do meu trabalho.

Ao Diretor dos Cursos da GNR, na Academia Militar, o Tenente-Coronel da Guarda Nacional Republicana Gonçalo Carvalho, pela disponibilidade e pelos conselhos dados durante todo o processo de investigação e realização do relatório do trabalho.

Ao Capitão Lima do Destacamento de Trânsito de Vila Real, ao Capitão Borges da Escola da Guarda e ao Tenente Silva da 4^a Companhia do GIOP que me auxiliaram durante a investigação e me facilitaram documentos necessários à mesma.

A todos os colaboradores do Centro de Psicologia e Intervenção Social da GNR que, direta ou indiretamente, facilitaram a minha investigação durante a minha presença nas instalações. A todos os militares, sem exceção, da 4^a Companhia do GIOP pela prontidão e disponibilidade aquando da realização dos inquéritos por questionário.

À minha família, em especial à minha mãe e à minha irmã, que não só neste tempo como também durante os cinco anos do curso foram essenciais para que conseguisse atingir os meus objetivos com sucesso.

Além da família existem pessoas realmente importantes e que marcam a diferença nas nossas vidas. Essas, que iniciaram ao meu lado esta etapa de cinco anos e que ainda hoje permanecem são a chave da minha satisfação e força de vontade. Assim, quero reiterar o meu agradecimento a essas pessoas e em especial à Joana Pinheiro que é, realmente, aquela que mais me apoiou neste longo percurso.

Por fim, e não podendo omitir pela sua importância, quero agradecer a todo o núcleo de amigos, em especial ao João Duarte, Cabo da GNR na reforma, ao Filipe Cruz, ao Pedro Cruz, ao Filipe Agostinho, à Joana Leite, à Lúcia Mendes, ao Jorge Miranda, ao Fernando Teixeira, ao Sérgio Carvalho, ao Diogo Carvalho, à Cláudia Cruz e a todos os meus camaradas do curso de entrada da Academia Militar, em especial à minha turma, que foram realmente importantes para a concretização desta etapa, para a minha formação e êxito pessoal.

A todos o meu sincero Obrigado!

José Carvalho

RESUMO

A presente investigação, subordinada ao tema “*A relação entre a liderança transformacional e a coesão de equipa no desempenho da 4ª companhia do GIOP*” tem como objetivo geral analisar o comportamento de liderança transformacional dos comandantes da 4ª Companhia do GIOP e compreender de que forma esse comportamento afeta a coesão e o desempenho dos pelotões que constituem a companhia.

A metodologia em causa segue o método hipotético-dedutivo e destaca o estudo de caso da 4ª Companhia do GIOP. A análise documental, a pesquisa bibliográfica, a realização e aplicação de inquéritos por questionário a uma amostra de 61 militares e a redação do relatório do trabalho seguem as orientações formuladas por Freixo (2013), Quivy & Campenhoudt (2008) e Sarmiento (2013). Assim, optou-se por estruturar o trabalho em três partes essenciais, a primeira, o enquadramento teórico, a segunda, a parte prática e, por fim, as conclusões e recomendações.

Na primeira parte são definidos os conceitos teóricos de liderança transformacional, coesão de equipa e de desempenho. É também, nesta parte, que se aplicam os conceitos ao ambiente militar, através da explanação de resultados obtidos em diversos estudos de cariz militar. Na segunda parte são introduzidos os métodos e procedimentos utilizados na investigação necessários à persecução do objetivo geral e, posteriormente, realizada a análise e discussão de resultados. Por fim, segue-se as conclusões e recomendações onde se procede à verificação das hipóteses e à resposta da questão central e das questões derivadas.

Da investigação conclui-se que a 4ª Companhia do Grupo de Intervenção de Ordem Pública apresenta, em conformidade com estudos já efetuados, correlações positivas entre a liderança transformacional, a coesão de equipa e o desempenho. Além disto, verifica-se que a coesão e trabalho em equipa são essenciais na consecução de elevados níveis de desempenho e de satisfação organizacional. Por fim, foi possível concluir que o papel do líder transformacional é de extrema importância para a persecução dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: GNR; GIOP; Liderança Transformacional; Coesão de Equipa; Desempenho.

ABSTRACT

The present research, which is based on the theme "The relationship between transformational leadership and team cohesion in the performance of GIOP's 4th company", has as its general objective to analyze the transformational leadership behavior of GIOP's 4th Company commanders and to understand how this Behavior affects the cohesion and performance of the squads constituting the company.

The methodology in question follows the hypothetical-deductive method and highlights the case study of GIOP's 4th Company. The documentary analysis, the bibliographic research, the execution and application of questionnaire surveys to a sample of 61 military personnel and the writing of the work report, follows the guidelines formulated by Freixo (2013), Quivy & Campenhoudt (2008) and Sarmento (2013). Thus, it is chosen to structure the work into three essential parts, the first, the theoretical framework, the second, the practical part and, finally, the conclusions and recommendations.

The first part defines the theoretical concepts of transformational leadership, team cohesion and performance. It is also in this part that the concepts are applied to the military environment, through the explanation of results obtained in several military studies. In the second part it is introduced the methods and procedures used in the research, needed to pursue the general objective and subsequently it is performed the analysis and discussion of the results obtained. Finally, the conclusions and recommendations are followed where the hypotheses and the answer to the central question and derived questions are verified.

From the research study it is concluded that the 4th Company of the Grupo de Intervenção e Ordem Pública presents, in accordance with studies already done, positive correlations between transformational leadership, team cohesion and performance. In addition, cohesion and teamwork are essential in achieving high levels of performance and organizational satisfaction. Finally, it was possible to conclude that the role of the transformational leader is of big importance for the pursuit of organizational goals.

Keywords: GNR, GIOP, Transformational Leadership, Team Cohesion, Performance.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS E/OU GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XII
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XV
LISTA DE SÍMBOLOS	XVII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	6
1.1. INTRODUÇÃO	6
1.2. CONCEITO DE LIDERANÇA	6
1.3. LIDERANÇA EM CONTEXTO MILITAR	8
1.3.1. Grupo de Intervenção de Ordem Pública	9
1.4. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	10
1.4.1. Aplicação e estudos em contexto militar.....	14
CAPÍTULO 2. COESÃO DE EQUIPA	15
2.1. INTRODUÇÃO	15
2.2. CONCEITO DE COESÃO.....	15
2.2.1. Modelo Conceptual de Coesão	17
2.3. EQUIPAS DE TRABALHO	18
2.3.1. O papel do líder nas equipas.....	19
2.3.2. Vantagens das Equipas	20
2.4. APLICAÇÃO E ESTUDOS EM CONTEXTO MILITAR	21
CAPÍTULO 3. DESEMPENHO.....	23

3.1.	INTRODUÇÃO	23
3.2.	CONCEITO DE DESEMPENHO	23
3.3.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
3.3.1.	Avaliação de Desempenho Profissional na Guarda Nacional Republicana	25
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS		27
4.1.	INTRODUÇÃO	27
4.2.	MÉTODO DE ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO	27
4.3.	TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS	28
4.3.1.	Inquérito por questionário	29
4.4.	LOCAL E DATA DA PESQUISA E RECOLHA DE DADOS	31
4.5.	AMOSTRAGEM: COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO.....	32
4.6.	TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	32
CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS		33
5.1.	INTRODUÇÃO	33
5.2.	ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	33
5.2.1.	Análise da fiabilidade dos inquéritos por questionário	34
5.3.	ANÁLISE DE DADOS	34
5.3.1.	Análise da parte I - caracterização da amostra	35
5.3.2.	Análise da parte II – liderança transformacional.....	36
5.3.2.1.	Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por pelotão.....	36
5.3.2.2.	Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por escalão etário.....	38
5.3.2.3.	Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por relação com a cadeia de comando.....	38
5.3.3.	Análise da parte III – coesão de equipa.....	39
5.3.3.1.	Estatística descritiva das dimensões de coesão por pelotão.....	39
5.3.3.2.	Estatística descritiva das dimensões de coesão por estado civil	40
5.3.3.3.	Estatística descritiva das dimensões de coesão por relação com o pelotão	41
5.3.4.	Análise da parte IV – desempenho profissional	42

5.3.4.1. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por pelotão	42
5.3.4.2. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por relação com o pelotão.....	44
5.3.4.3. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por estado civil	44
5.3.5. Estatística Inferencial	45
5.3.5.1. Relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP	45
5.3.5.2. Relação entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP.....	45
5.3.5.3. Relação entre a coesão e o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP	46
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
6.1. INTRODUÇÃO	47
6.2. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES.....	47
6.3. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS	48
6.4. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E DA QUESTÃO CENTRAL	50
6.5. REFLEXÕES FINAIS.....	51
6.6. RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	53
6.7. INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE A – ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	I
APÊNDICE B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	II
B.1. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO À CADEIA DE COMANDO.....	II
B.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GUARDAS	VIII
APÊNDICE C – ITENS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	XIV
C.1. ITENS DAS DIMENSÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	XIV
C.2. ITENS DOS ASPETOS DE COESÃO DE GRUPO	XIV
C.3. ITENS DOS FATORES DA ESCALA DE CONCEÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS POLÍCIAS.....	XIV

APÊNDICE D – ESCALAS UTILIZADAS NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XV
D.1. ESCALA TIPO LIKERT DE 5 NÍVEIS	XV
D.2. ESCALA TIPO LIKERT DE 10 NÍVEIS	XV
APÊNDICE E – ESTATÍSTICA DE CONFIABILIDADE.....	XVI
E.1. RESUMO DO PROCESSAMENTO DE DADOS	XVI
E.2. ALPHA DE CRONBACH DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XVI
E.2.1. Alpha de Cronbach da escala de liderança transformacional	XVI
E.2.2. Alpha de Cronbach da escala de ambiente no grupo.....	XVII
E.2.3. Alpha de Cronbach da escala de desempenho profissional.....	XVII
APÊNDICE F – ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XVIII
F.1. ANÁLISE DA PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	XVIII
F.1.1. Distribuição orgânica dos militares na 4ª Companhia do GIOP ...	XVIII
F.1.2. Posto dos inquiridos	XVIII
F.1.3. Tempo de serviço dos inquiridos.....	XIX
F.1.4. Escalão etário dos inquiridos	XIX
F.1.5. Função dos inquiridos.....	XX
F.1.6. Habilitações literárias dos inquiridos	XX
F.1.7. Estado civil e existência de filhos por parte dos inquiridos	XXI
F.1.8. Género dos inquiridos.....	XXI
F.1.9. Relação dos dados sociodemográficos com a orgânica da 4ª Companhia do GIOP	XXII
F.2. ANÁLISE DA PARTE II – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	XXIII
F.2.1. Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por escalão etário	XXIII
F.2.2. Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por relação com a cadeia do comando	XXIV
F.3. ANÁLISE DA PARTE III – COESÃO DE EQUIPA	XXV
F.3.1. Estatística descritiva das dimensões de coesão por estado civil.....	XXV
F.3.2. Estatística descritiva das dimensões de coesão por relação com pelotão	XXVI
F.4. ANÁLISE DA PARTE IV – DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	XXVII

F.4.1. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por relação com o pelotão	XXVII
F.4.2. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por estado civil.....	XXVIII
F.5. CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE DIMENSÕES.....	XXIX
F.5.1. Correlação de Pearson entre as dimensões de liderança transformacional e coesão	XXIX
F.5.2. Correlação de Pearson entre as dimensões de liderança transformacional e desempenho profissional	XXX
F.5.3. Correlação de Pearson entre as dimensões de coesão e desempenho profissional	XXXI
APÊNDICE G – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO	XXXII
ANEXO A – FATORES DE AVALIAÇÃO DAS FICHAS DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL.....	XXXIII

ÍNDICE DE FIGURAS E/OU GRÁFICOS

Figura n.º 1 - Modelo conceptual de coesão.....	17
Figura n.º 2 - Estrutura do trabalho de investigação.....	I
Figura n.º 3 - Estrutura da investigação.....	XXXII

Gráfico n.º 1 - Distribuição orgânica dos militares na 4ª Companhia do GIOP.....	XVIII
Gráfico n.º 2 - Posto dos inquiridos.....	XVIII
Gráfico n.º 3 - Tempo de serviço dos inquiridos.....	XIX
Gráfico n.º 4 - Escalão etário dos inquiridos.....	XIX
Gráfico n.º 5 - Função dos inquiridos.....	XX
Gráfico n.º 6 - Habilitações literárias dos inquiridos.....	XX
Gráfico n.º 7 - Estado civil dos inquiridos.....	XXI
Gráfico n.º 8 - Existência de filhos.....	XXI
Gráfico n.º 9 - Género dos inquiridos.....	XXI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Frequências de idades dos inquiridos.....	35
Tabela n.º 2 - Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por pelotão	37
Tabela n.º 3 - Estatística descritiva da relação com a cadeia de comando	39
Tabela n.º 4 - Estatística descritiva das dimensões de coesão por pelotão.....	40
Tabela n.º 5 - Estatística descritiva da relação com pelotão.....	42
Tabela n.º 6 - Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por pelotão	43
Tabela n.º 7 - Itens das dimensões da Liderança Transformacional.....	XIV
Tabela n.º 8 - Itens dos aspetos de coesão de grupo.....	XIV
Tabela n.º 9 - Itens dos fatores da escala de desempenho profissional de polícias	XIV
Tabela n.º 10 - Escala tipo likert de 5 níveis utilizada no QML5X e na ECDP-P	XV
Tabela n.º 11 - Escala tipo likert de 10 níveis utilizada no QAG.....	XV
Tabela n.º 12 - Resumo do processamento de dados.....	XVI
Tabela n.º 13 - Alpha de Cronbach do inquérito por questionário	XVI
Tabela n.º 14 - Alpha de Cronbach da escala de liderança transformacional.....	XVI
Tabela n.º 15 - Alpha de Cronbach da escala de ambiente no grupo	XVII
Tabela n.º 16 - Alpha de Cronbach da escala de desempenho profissional	XVII
Tabela n.º 17 - Relação dos dados sociodemográficos com a orgânica da 4ª Companhia do GIOP	XXII
Tabela n.º 18 - Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por escalão etário	XXIII
Tabela n.º 19 - Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por relação com a cadeia do comando	XXIV
Tabela n.º 20 - Estatística descritiva das dimensões de coesão por estado civil	XXV
Tabela n.º 21 - Estatística descritiva das dimensões de coesão por relação com pelotão.....	XXVI
Tabela n.º 22 - Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por relação com o pelotão.....	XXVII

Tabela n.º 23 - Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por estado civil	XXVIII
Tabela n.º 24 - Correlação de Pearson entre as dimensões de liderança transformacional e coesão.....	XXIX
Tabela n.º 25 - Correlação de Pearson entre as dimensões de liderança transformacional e desempenho profissional.....	XXX
Tabela n.º 26 - Correlação de Pearson entre as dimensões de coesão e desempenho profissional.....	XXXI
Tabela n.º 27 - Definição e descrição dos fatores de avaliação (1/2)	XXXIII
Tabela n.º 28 - Definição e descrição dos fatores de avaliação (2/2)	XXXIV
Tabela n.º 29 - Definição e descrição dos fatores de avaliação de juízo complementar.....	XXXV

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

- Apêndice A** Estrutura do trabalho de investigação
- Apêndice B** Inquérito por questionário
- Apêndice C** Itens dos inquéritos por questionário
- Apêndice D** Escalas utilizadas no inquérito por questionário
- Apêndice E** Estatística de confiabilidade
- Apêndice F** Análise do inquérito por questionário
- Apêndice G** Estrutura da investigação

ANEXOS

- Anexo A** Fatores de avaliação das fichas de avaliação individual

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM	Academia Militar
Art.º	Artigo
AIG-S	Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais
AIG-T	Atração individual para o grupo em relação à tarefa
CAI	Capacidade de adaptação e integração
COC	Capacidade de organização e comunicação
Cmdt	Comandante
CPA	Conhecimentos profissionais aplicados
CI	Consideração Individualizada
ECDP-P	Escala de Conceção de Desempenho Profissional dos Polícias
EUA	Estados Unidos da América
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
EI	Estimulação Intelectual
FAI	Fichas de Avaliação Individual
GIOP	Grupo de Intervenção de Ordem Pública
GNR	Guarda Nacional Republicana
H	Hipótese
II	Influência Idealizada
IG-S	Integração no Grupo em Relação aos Aspetos Sociais
IG-T	Integração no Grupo em Relação à tarefa
MI	Motivação Inspiracional
N.º	Número
NEP	Normas de Execução Permanente
OE	Objetivos Específicos
PSP	Polícia de Segurança Pública
Q	Questão
QAG	Questionário do Ambiente no Grupo
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QML5X	Questionário Multifactor de Liderança (versão 5X)

RAMMGNR	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
SAMMGNR	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Scienses</i>

LISTA DE SÍMBOLOS

α	<i>Alpha de Cronbach</i>
σ	Desvio Padrão
r	Coefficiente de Correlação de <i>Pearson</i>
μ	Média
ρ	Significância Estatística

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada, decorrente da estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares, com especialidade em Segurança da Guarda Nacional Republicana (GNR), apresenta o seguinte tema: “A relação entre a liderança transformacional e a coesão de equipa no desempenho da 4ª companhia do Grupo de Intervenção de Ordem Pública (GIOP)”.

A investigação em causa decorre para dar cumprimento ao disposto nos termos legais em vigor para o ensino universitário, onde se insere a Academia Militar (AM). Esta, além de representar a fase final do ciclo de estudos integrados dos alunos, promove, através do recurso à investigação, à inovação e ao aprofundamento de competências profissionais, o desenvolvimento de capacidades adquiridas na área do investigador e a prática dos conhecimentos adquiridos, bem como à iniciativa e ao desenvolvimento do espírito crítico (Academia Militar, 2015).

A introdução “de uma maneira geral tem por finalidade apresentar, não só o problema estudado no seu enquadramento geral, como as vias ou os métodos de abordagem” (Freixo, 2012, p. 271), sendo que de forma sucinta, se inicia com a apresentação da “questão de partida da investigação até à descrição dos capítulos da tese” (Sarmiento, 2013, p. 207). Assim sendo, procede-se à exposição e justificação do tema, posteriormente é feita a enunciação da questão central, dos objetivos que se pretendem atingir e, por fim, conclui-se através do enunciado da estrutura do presente trabalho.

A segurança dos cidadãos e a garantia da legalidade democrática são pontos essenciais na missão da GNR instituída na sua lei orgânica¹ e, como tal, todas as unidades e serviços, têm de contribuir para atingir os objetivos comuns. A garantia dos objetivos não passa apenas pela concretização da missão diária de cada unidade. Um trabalho muito maior terá que ser feito, tendo em conta a satisfação dos cidadãos para com os serviços prestados pela GNR, a satisfação dos militares no desempenho das suas funções, a inovação e desenvolvimento das plataformas e sistemas de informação. Acima de tudo, um dos pontos mais importantes passa pelo desempenho das unidades representativo do sentimento de pertença e cooperação dos militares de todo o dispositivo da GNR, ou seja, o trabalho em equipa onde todos trabalham para atingirem um objetivo comum.

¹Aprovada pela lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro.

O trabalho em equipa, que pressupõe que as pessoas trabalhem em “cooperação para alcançar objetivos comuns, que desempenhem funções separadas e que utilizem um elevado nível de comunicação” (West, 2004, p. 8) é essencial no desenvolvimento das organizações. Além disto, importa referir que o desenvolvimento e a busca por elevados níveis de desempenho irão “depender, diretamente, da capacidade dos seus membros em aprenderem e estarem motivados para a execução das tarefas” (Rouco & Sarmiento, 2009, p. 158).

Atualmente, tendo em conta as mudanças na sociedade, que afetam todas as organizações, é importante considerar que a existência de um líder nas equipas de trabalho é essencial para a produtividade das mesmas. Para Afonso (2010, p. 107) “muito embora não exista conceptualmente consenso sobre liderança, é concensual a necessidade de liderança nas organizações”, isto quer dizer que a presença dos líderes por mais pequena, positiva ou negativa que seja, irá, segundo o autor, ser real e necessária para as equipas. Posto isto, o papel do líder visa a otimização do desempenho da equipa (Hackman & Wageman, 2005) e, conseqüentemente, a coesão da mesma (Cohen & Bailey, 1997).

A dinâmica de grupo e a coesão de equipa vão interferir diretamente no processo de liderança, ou seja, o desempenho do coletivo é essencial para que se atinjam altos níveis de proficiência e confiança da própria equipa e só assim é possível atingir, eficazmente, os objetivos e missões atribuídas. Desta forma, importa ter em consideração que o trabalho em equipa pode ser caracterizado como sendo um mecanismo que aumenta a capacidade de adaptação das organizações (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006).

Os líderes, atualmente, devem adaptar a sua atitude com o intuito de prestar apoio aos colaboradores. Tendo para isso a responsabilidade de lhes dar uma visão geral da organização, incentivando-os a pensar e a inovar, a aumentar a comunicação entre eles e motivando-os para a execução das tarefas. Estas são características, essencialmente, da liderança transformacional, uma vez que, segundo Bushra, Usman e Naveed (2011) esta estimula as forças organizacionais, promove o aumento do emprego, a satisfação e o compromisso organizacional.

As abordagens sobre o conceito de liderança são várias e diversificadas, pelo que, para este estudo se optou pela abordagem transformacional do conceito. A liderança transformacional está, cada vez mais, presente em literatura e muito devido aos seus resultados. O conceito, introduzido por Burns (1978), consiste num processo mútuo entre líderes e colaboradores que se elevam a um nível mais alto de motivação e da moral. Há, segundo o autor, uma remodelação dos valores organizacionais, mudando as expectativas e as ambições dos colaboradores. Desta forma, através deste estilo de liderança, o líder

consegue o empenhamento máximo dos colaboradores em prol de um elevado desempenho da organização (Rego & Cunha, 2007).

Seguidamente à justificação do estudo e com o intuito de expor o projeto do mesmo é feita a formulação da questão central² (QC). A QC que “através do qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 32) teve em conta a justificação anterior e as necessidades da GNR para a adaptação às mudanças organizacionais.

Assim sendo, a QC do presente trabalho é: **Qual a relação que existe entre a liderança transformacional e a coesão de equipa e, consequentemente, de que modo esta relação afetará o desempenho da 4ª Companhia do GIOP no exercício das suas funções?**

Colocada a QC, e com o intuito de dar resposta à mesma e de se atingir os objetivos específicos (OE) da investigação, foram desenvolvidas as seguintes questões derivadas (QD):

QD1. Que tipo de fatores fazem variar a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP?

QD2. Que tipo de fatores alteram a perceção do desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP?

QD3. A liderança transformacional e a coesão de equipa estarão mutuamente relacionadas?

QD4. Existe alguma relação entre o desempenho profissional e o estilo de liderança transformacional?

QD5. A coesão de equipa será importante para o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia?

O objeto de estudo desta investigação restringe a GNR à Unidade de Intervenção (UI), mais especificamente, à 4ª Companhia do GIOP sediada em Penafiel. Com a investigação pretende-se, e como objetivo geral, **analisar o comportamento de liderança transformacional dos comandantes da 4ª companhia do GIOP e compreender de que forma esse comportamento afeta a coesão e o desempenho dos pelotões que constituem a companhia.**

² “A melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de questão central. A questão central servirá de primeiro fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 44).

Para atingir o objetivo geral formularam-se OE com a finalidade de se aplicar de forma mais concreta à investigação e ao objeto de estudo. Assim sendo, como OE do estudo em causa apresentam-se os seguintes:

- OE1.** Verificar se existe uma relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão de equipa da 4ª companhia do GIOP.
- OE2.** Verificar se existe uma relação entre a coesão de equipa e o desempenho da 4ª Companhia do GIOP no exercício das suas funções.
- OE3.** Verificar se o desempenho profissional dos militares se relaciona com o estilo de liderança do comandante (cmdt).
- OE4.** Avaliar se a relação com o pelotão e o estado civil terão alguma influência na coesão de equipa da 4ª Companhia do GIOP.
- OE5.** Avaliar se a relação com o pelotão, o estado civil e o pelotão a que pertencem os militares terão alguma influência no desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p.119), “a organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de conduzir com ordem e rigor, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e curiosidade”³, pelo que, em apoio à presente investigação, se formularam as seguintes hipóteses (H):

- H1.** Existem diferenças entre a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP consoante:
 - H1.1.** Estado civil;
 - H1.2.** Relação com o pelotão.
- H2.** Existem diferenças no desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP consoante:
 - H2.1.** Pelotão a que pertencem;
 - H2.2.** Relação com o pelotão;
 - H2.3.** Estado civil.
- H3.** Existe uma relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP.
- H4.** Existe uma relação entre o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP e o estilo de liderança transformacional do comandante.

³ “As hipóteses de trabalho que constituem os eixos centrais de uma investigação, apresentam-se como proposições que respondem à questão central” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 46).

H5. Existe uma relação entre o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP e a coesão de equipa.

Em relação à metodologia importa referir que foram utilizadas, no presente trabalho, as Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar, presentes na Norma de Execução Permanente (NEP) número (N.º) 522/1ª (Academia Militar, 2016). Além destas, e em pontos em que as mesmas são omissas, surgiu a necessidade de optar por outras orientações com o intuito de complementar devidamente o presente relatório. Assim, optou-se pela utilização das instruções empresas por Freixo (2012), Quivy & Campenhoud (2013) e Sarmiento (2013). Relativamente às referências do trabalho, em situações omissas da NEP da AM, optou-se pela utilização das normas APA (2010).

A estrutura, do presente trabalho, e tendo por base as normas de redação dos trabalhos de investigação previstas na NEP da AM, segue um esquema dividido em três partes (Apêndice A). Assim, a parte I, enquadramento teórico, inclui a introdução e três capítulos respeitantes às variáveis em estudo, ou seja, a liderança transformacional, a coesão de equipa e o desempenho. Já a parte II engloba o capítulo 4 da metodologia e procedimentos, onde é abordada a metodologia e os procedimentos utilizados para a recolha de dados durante a realização da investigação. Posteriormente, no capítulo 5 são explanados os dados recolhidos, bem como a sua análise e interpretação perante a investigação.

Por fim, e após a elaboração das duas partes iniciais, serve o último capítulo para a apresentação das conclusões e recomendações. Neste último capítulo além de se proceder à resposta da questão central e das questões derivadas é, também, efetuada a confirmação das hipóteses e a formulação de algumas reflexões finais e propostas de investigações futuras.

Importa ainda salientar que, tal como se verifica na Figura n.º 2 (Apêndice A), serve de apoio aos capítulos já mencionados a parte dos apêndices e anexos que contêm informação pertinente e necessária para a investigação e para complemento do trabalho.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

1.1. Introdução

O presente capítulo aborda o conceito de liderança, bem como as diferentes abordagens que foram surgindo ao longo da evolução da sociedade e da ciência. Assim, será abordado o conceito tendo em conta o contexto do trabalho, das organizações e, por fim, o contexto militar, mais especificamente, a cultura no GIOP, a vivência militar e os valores adjacentes à condição militar.

O conceito de liderança pode ser caracterizado tendo por base vários estilos, sendo que uns são mais adequados que outros, contudo não existe um mais correto e outro menos. São diferentes e, por vezes, complementam-se em diversas situações. Face ao exposto, neste capítulo será abordado o conceito de liderança transformacional, que está inteiramente interligado a conceitos como coesão, eficácia e satisfação dos colaboradores. Além disto, é um estilo de liderança que tem vindo a ser estudado no contexto militar (Bass B. M., Avolio, Jung, & Berson, 2003) e que se tem tornado uma referência e inspiração para a doutrina militar em vários países, propondo que o seu estudo é extremamente importante e necessário para o desenvolvimento das organizações civis e militares.

1.2. Conceito de liderança

A liderança, além de ser um tema bastante atual é, também, uma das temáticas mais importantes para as organizações atuais. Segundo Bergamini (1994), o estudo da liderança remonta à antiguidade e, como tal, existe uma grande diversidade de abordagens teóricas para explicar o processo em volta do conceito.

Os principais contributos remontam para o início do século XIX e para autores como Burns, Bass, Avolio, Yukl e Fielder. Contudo, o maior destaque para o processo de liderança verifica-se no século XX aquando da utilização e aprofundamento do conceito pela Teoria das Relações Humanas. Nessa altura, “os autores clássicos apenas se referiam

superficialmente à liderança”, já os defensores das Relações Humanas “constataram a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas” (Chiavenato, 2003, p. 121).

Como é de prever, o número de obras e publicações sobre a temática é numeroso e, como tal, revela a importância que tem sido dada à liderança na atividade organizacional. Porém, “existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la” (Bass B. M., 1990a, p. 11). Além disto, o facto de existirem vários estudos sobre o conceito não implica que haja um consenso sobre o mesmo e que o processo da liderança esteja completamente entendido. A realidade demonstra que “a liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenómenos da terra” (Burns, 1978).

O facto anterior revela que a liderança merece um destaque de relevo nas organizações e na produção de conhecimento, tendo em conta que, apesar de existirem várias perspectivas e abordagens, é consensual, desde cedo, que o papel do líder nas organizações é essencial e eficaz na motivação⁴ e na influência dos colaboradores.

A amplitude do conceito, como já referido, é alargado e as perspectivas existentes são diversas e, de uma forma geral, a aplicação da liderança não foge à regra. Isto quer dizer que a mesma tem sido entendida de variadíssimas formas, tanto como característica de personalidade, como prática de influência sobre os outros, como um meio para alcançar objetivos, como forma de incutir obediência, como comportamentos específicos ou como a combinação dos últimos (Yukl, 2006).

O que implica que existe, de algum modo, um consenso nas definições do conceito e no tipo de abordagem ao processo de liderança, ou seja, referimo-nos a um processo que passa pela existência de fatores como o de “líder, seguidores, influência, desenvolvimento e objetivos” (Afonso, 2010, p. 63).

Assim, a liderança pode ser definida como “a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação da situação e das perceções ou expectativas dos membros” (Bass B. M., 1990a, p. 19).

Numa direção semelhante Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) definem a liderança como um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhado por todos os seus membros, podendo qualquer um deles em determinado momento ou no âmbito de determinadas matérias, assumir uma posição de liderança não havendo assim, uma clara distinção entre líderes e seguidores.

⁴ Processo psicológico baseado na totalidade dos impulsos, desejos, necessidades e vontades, em que os indivíduos são incentivados para o desenvolvimento pessoal contínuo (Neves, 2002).

Por outro lado, também se pode considerar que a liderança é um,

“processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização” (Yukl, 1998, p. 5)

Posto isto, pode-se concluir que não existe uma definição mais ou menos correta que outra, mas que, tendo em conta as abordagens dos diferentes autores, estas se complementam e se vão adaptar aos diferentes contextos organizacionais. No entanto, é importante reter que o processo de liderança, e tendo em conta o papel do líder, é essencial para fornecer aos colaboradores uma direção, a motivação e a inspiração com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Rouco & Sarmento, 2009).

1.3. Liderança em contexto militar

A instituição militar, da qual a GNR faz parte, tem em conta, como todas as organizações, o desempenho geral e o potencial humano⁵. E como tal, a liderança também faz parte integrante das competências dos comandantes da instituição, de forma a tirar o máximo rendimento da interação entre os membros do grupo.

A liderança, na instituição militar, tem como antecedentes a arte de comandar e a capacidade de comando tendo em conta as competências do líder e pondo de parte a génese do processo de liderança (Jesuino, 1999). Atualmente, é através de todo o processo que o cmdt tenta “influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujos objetivos propostos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação” (Rouco & Sarmento, 2010, p. 73).

Importa, antes de continuar a perceção de todo o processo de liderança no contexto militar, ter em consideração que nesse mesmo contexto a liderança passa por um “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 12). Face à definição anterior, o papel do cmdt enquanto líder de um grupo de soldados é extremamente importante, na medida em que os instrumentos que este tem à sua disposição

⁵ “É um conjunto de aptidões gerais e específicas combinadas com outros fatores de ordem física de que os indivíduos normalmente são dotados, em maior ou menor grau, permitindo-lhes aprender novos conhecimentos; compreende os conhecimentos, habilidades, aptidões, capacidades que o indivíduo possui e que ainda não foram desenvolvidos ou postos em ação” (Lucena, 1977, p. 15).

são escassos e põe de parte qualquer hipótese de aumentos salariais, recompensas através de prémios e folgas semanais. O simples facto de motivar os subordinados a cumprir os objetivos organizacionais mesmo com o sacrifício da própria vida exige muito mais do que o simples processo da liderança tradicional.

O líder deve encorajar os soldados a estabelecerem, além dos objetivos da instituição, também objetivos pessoais, ou seja, liderar em contexto militar, vai muito além do alcance pelos objetivos organizacionais, busca também a capacidade de se retirar o melhor do potencial da relação entre os militares (Vieira, 2009). Posto isto, o papel do líder visa além da orientação para a missão, a orientação para as relações humanas e, consequentemente, a satisfação e elevados níveis de coesão e desempenho, ou seja, a existência de um esforço extraordinário individual e em equipa (Rouco & Sarmiento, 2009).

De um modo geral, e tendo em conta o ambiente militar, a liderança baseia-se na conexão de saberes, saber-fazer e saber-ser, constituindo de certa forma uma influência sobre os outros e em especial sobre os militares que vêm o seu cmdt como um exemplo a seguir (Duluc, 2000).

1.3.1. Grupo de Intervenção de Ordem Pública

O GIOP é constituído, na sua totalidade, por 4 companhias e, mais detalhadamente, por 12 pelotões, sendo que o 11º pelotão e o 12º pelotão, que constituem a 4ª companhia, estão sediados em Penafiel. A competitividade e a busca por desempenhos superiores são uma constante entre pelotões e, controlados pelo cmdt, com o intuito de manter um relacionamento estável e saudável, podem trazer resultados positivos para a unidade. Desta forma, é necessário que, por parte do cmdt, exista motivação para o desempenho da missão. “A motivação ou o nível de entusiasmo é a razão para fazer algo” e esta “vem de um desejo interior, em pôr empenho numa realização e que vá de encontro às necessidades de cada membro” (Rouco & Sarmiento, 2009, p. 166). Face ao exposto, e havendo o conhecimento geral de cada necessidade individual e do que motiva cada elemento, é possível conseguir atingir o esforço extraordinário do pelotão mesmo face ao fracasso.

O fracasso e, maioritariamente, momentos de crise e momentos onde o stress é elevado são situações que têm de ser consideradas no desempenho das missões do GIOP. Tendo em conta este facto, é possível recorrer a um estudo realizado por Bass, Jung, Avolio e Berson (2003) que demonstra a capacidade da liderança transformacional na influência do desempenho de uma unidade militar nas situações mencionadas. Segundo os autores, as

características do líder transformacional permitem estabelecer o nível de desempenho expectável e um nível elevado de confiança⁶. Pelo que, em momentos de fundação e de mudança, a liderança transformacional, permite motivar os subordinados na concretização de um esforço extraordinário.

1.4. Liderança transformacional

Existem, nos registos históricos, muitos exemplos da aplicação do processo de liderança, sendo que uns foram mais eficazes e outros menos. Pelo que, numa situação os líderes podem ser eficazes e num momento diferente podem ser ineficazes. O ritmo rápido com que se verificam as mudanças no ambiente organizacional são, realmente, um fator influenciador na abordagem dos líderes. Assim sendo, os líderes modernos têm, atualmente, o desafio de adaptarem o seu estilo de liderança ao contexto e aos colaboradores sempre com o intuito de os apoiar, dar esperança, motivá-los para a inovação pessoal e aumentar a capacidade de comunicação entre eles.

Os fatores mencionados anteriormente correspondem a um conjunto de características referentes ao estilo de liderança que se pretende estudar, ou seja, a liderança transformacional. Esta estimula as forças organizacionais, desenvolve os níveis de emprego e o aumento dos níveis de satisfação e compromisso organizacional⁷ (Busha, Usman e Naveed, 2011).

O conceito original de liderança transformacional teve como autor James McGregor Burns (1978), contudo já Downton (1973) tinha estudado sobre a temática e, mais tarde, também Bernard Bass (1985) teve um papel bastante importante no desenvolvimento do mesmo, sendo atribuído à sua obra intitulada de *Leadership performance Beyond Expectations* o carimbo de impacto mais notório nesta área.

Segundo a abordagem de Burns (1978) ao conceito, a liderança transformacional existe quando há uma elevada articulação entre os líderes e os seus colaboradores para alcançar elevados níveis de motivação e moralidade, traduzindo-se assim o líder como um elemento responsável por mudanças significativas nas organizações. Afirma ainda que o

⁶ “Com a confiança, as pessoas agem segundo vias muito mais diretivas e eficazes. A confiança favorece o conjunto de processos vitais, mentais e comportamentais” (Duluc, 2000, p. 61).

⁷ O compromisso organizacional representa uma atitude de pertença e dedicação do colaborador perante a organização e a sua cultura. “A cultura organizacional representa um elo crítico entre a empresa e o nível de motivação dos empregados para darem o melhor de si mesmos, liberar a criatividade, trabalhar com intensidade e dispensar um esforço extra quando necessário” (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 2000, p. 89).

próprio líder, conhecedor de todos os seus colaboradores, reconhece as necessidades e desejos dos mesmos, procurando assim a sua concretização a um nível elevado.

Posto isto, o líder transformacional, busca a reformulação de valores e a explicação de eventos para além do quotidiano, “elevando o nível de conduta humana e aspiração ética tanto dele próprio como do seguidor e por conseguinte, exerce em ambos um efeito transformador” (Burns, 1978, p. 20). Logo, é possível, tendo em conta o autor, clarificar que a liderança transformacional é essencial para se alcançarem os resultados organizacionais, bem como, a única que cria, eficazmente, mudanças significativas na vida de todos e das organizações. Além disto, importa ter sempre em linha de conta os colaboradores, ou seja, as suas perceções de valores, as suas expectativas e as suas aspirações, contudo sempre com o intuito de as transcenderem em prol da organização⁸ e dos resultados.

Na abordagem de Bass (1985) que, oficialmente, apresentou o conceito como um modelo com todos os instrumentos de avaliação e com fatores comportamentais de liderança, a perspetiva transformacional é inovadora. Capaz de incrementar mudanças organizacionais e, ao mesmo tempo, capaz de reforçar, nos colaboradores, a ideia de que é necessário superar os interesses pessoais em prol dos objetivos da organização.

Assim, Bass (1985), tendo em conta os efeitos que os líderes provocam nos colaboradores, como admiração, confiança, lealdade, respeito e dedicação para com o líder e a organização, refere que a liderança transformacional visa a “transformação” dos indivíduos e das organizações. Um comportamento coerente entre crenças, princípios, valores, onde os colaboradores desenvolvem a capacidade de compreensão e de visão organizacional.

Os líderes transformacionais apelam à consciência dos colaboradores para o bom funcionamento das organizações e promovem a importância do mesmo facto. Denote-se que existe uma grande capacidade para elevar o empenho, o entusiasmo e a dedicação dos mesmos a níveis superiores. São estes fatores importantes na busca pelo elevado desempenho da organização e do esforço extra para esse mesmo fim. As relações como a de confiança⁹, a de lealdade e o sentimento de justiça presente nos colaboradores têm um papel importante na busca pelo objetivo a cumprir. Contudo, é de realçar que além do que já fora

⁸ “A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando as pessoas são capazes de se comunicarem; estão dispostas a contribuir com a ação conjunta e estão a fim de alcançarem um objetivo comum” (Chiavenato, 2002, p. 25).

⁹ Os elevados níveis de confiança têm um papel importante na produtividade da organização. Além de reduzir custos de transação entre organizações, promove a cooperação entre os membros da organização facilitando a sociabilidade interna e o respeito por todos (Kramer, 2006).

mencionado importa não esquecer e fomentar o espírito de autoeficácia e de autolouvor com o intuito de apelar aos mais nobres sentimentos dos colaboradores para o esforço global (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007).

Daqui importa compreender que ao verdadeiro líder transformacional são exigidas características essenciais como a visão, os princípios e valores e, por fim, as suas atitudes e condutas sempre focadas no futuro e na entrega total à organização, e decorrente da função deste, a mesma entrega e organização por parte do colaborador.

A liderança transformacional,

“através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os subordinados ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de autoatualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.” (Bass B. , 1999, p. 11)

A ideia anterior releva que o autor define os líderes transformacionais perante três dimensões comportamentais: o carisma que inclui a influência idealizada (II) e a motivação inspiracional (MI), a estimulação intelectual (EI) e a consideração individualizada (CI). Posto isto, é possível estabelecer quatro fatores: a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e, por fim, a consideração individualizada.

A II representa uma das mais importantes dimensões da liderança transformacional. É através da mesma que o líder pode ser considerado pelos subordinados como um modelo a seguir pressupondo a existência de confiança, admiração e respeito pelo mesmo. O autor define que esta dimensão é fundamentada pelas perceções dos colaboradores, ou seja, a avaliação que os mesmos fazem do líder quanto à sua capacidade de autoconfiança, domínio, integridade pessoal e poder (Bass B. , 1985).

O carisma, desenvolvido por Max Weber, é uma característica que permite influenciar os colaboradores através das características intrínsecas de cada líder. Estes, através da sua visão do mundo e da sua energia conseguem influenciar os colaboradores e melhorar o seu desempenho. É, portanto, um elemento necessário à liderança transformacional, contudo é necessário fazer a distinção entre um líder carismático e um líder transformacional. Isto significa que “o carisma é uma componente necessária mas não suficiente da liderança transformacional. Alguns líderes podem ser carismáticos mas não têm características transformacionais” (Masood, Dani, Burns, & Backhouse, 2006, p. 942).

Por sua vez, a MI, segundo o autor, tem em conta os comportamentos dos líderes. Este comportamento é influenciado pelo tipo de qualidades pessoais que o líder emprega, tanto intuitivas como emocionais. Assim, pretende-se que o líder, com uma visão futurista e

inspiradora, transmita as tarefas a desempenhar, acentuando a importância do esforço dos colaboradores para o desempenho da mesma. É ainda de esperar que estimule o otimismo ao transmitir as suas expectativas e a preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

A II distingue-se desta última na medida em que a MI apenas pressupõe a motivação dos colaboradores para concretizar uma determinada tarefa segundo um rumo escolhido pelo líder que se apresenta como uma pessoa energética e com espírito futurista. Já a primeira, pressupõe que os colaboradores sigam os ideais e adotem os comportamentos do líder, vendo-o como um exemplo a seguir.

Outro fator importante é a CI que, no modelo de Bass (1985), se caracteriza por definir ao certo uma direção, de comunicar o que realmente importa e promover uma evolução contínua aos colaboradores. Por outras palavras, o líder deve prestar aos colaboradores a máxima atenção e dedicação, tendo em conta as suas necessidades tanto organizacionais como pessoais. Este funciona como um guia que orienta o colaborador num rumo certo e que permita que o mesmo atinja elevados desempenhos em busca do sucesso e do crescimento na organização. A par disto, é importante que esteja intrínseca a este crescimento a capacidade de desenvolvimento para todas as diferenças individuais. Implicando, para isto, que o líder deva fomentar a comunicação no grupo e a autonomia individual na execução das tarefas, com o intuito de reunir condições para o desenvolvimento dentro do grupo de quem possui certas características e níveis elevados de crescimento (Bass & Avolio, 1990).

A EI funciona como forma de apoio e de incentivo aos colaboradores pelos seus desempenhos. Pretendendo assim, o seu contributo para a resolução de problemas e para novas ideias, incentivando à inovação e ao desenvolvimento da criatividade individual em prol da organização. Fato importante, neste fator, é o da crítica, ou seja, a repressão por parte do líder aos contributos do colaborador vai inibir o seu desenvolvimento e a originalidade. Deste modo, terá que haver, por parte do líder, liberdade suficiente para que estes possam dar o seu contributo na procura de soluções para a resolução de problemas e na promoção de novas ideias para a inovação da organização.

Posto isto, importa reter que a liderança transformacional promove, de forma distinta, elevados níveis de compromisso e de identificação com os objetivos do líder e da organização (Bass & Avolio, 1990), dando ênfase ao “compromisso entusiástico dos seguidores” e pondo de parte “a obediência relutante ou da conformidade indiferente” (Rouco, Sarmiento, & Rosinha, 2011, p. 29).

1.4.1. Aplicação e estudos em contexto militar

Ao longo dos tempos foram realizados estudos, a nível mundial, em amostras que incluíam cadetes de institutos militares, executivos e líderes mundiais, e verificou-se que os líderes contribuem, eficazmente, no desempenho da unidade ao direcionar, inspirar e motivar os seus subalternos. Bass (1990b) constatou, assim, a importância da liderança transformacional para o desenvolvimento tanto das organizações civis como militares.

A aplicação da liderança transformacional na instituição militar visa, essencialmente, o recurso a valores e deveres militares, como a disciplina, a camaradagem, o espírito de corpo, a responsabilidade e a honestidade. Todos são importantes para o cumprimento da missão, mesmo que implicando para isso, o sacrifício da própria vida. Assim, o líder militar, além de permitir a participação dos subordinados na tomada de decisão, deve pautar-se pelos mesmos valores e deveres e motivar os subordinados a segui-los, com o intuito de reduzir o recurso à competência disciplinar característica de um cmdt (Rosinha, 2009).

Tendo em conta o estudo efetuado por Kane e Tremble (2000), foi possível verificar que a doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) propõe a liderança transformacional como uma componente essencial no desenvolvimento da capacidade de combate das suas unidades. O mesmo estudo permitiu concluir que existia uma relação positiva entre os comportamentos de liderança transformacional e os elevados níveis de motivação e desenvolvimento por parte dos subordinados.

Outros estudos permitem chegar a conclusões idênticas às já referidas. Um deles (Yammarino & Bass, 1990a; Yammarino & Bass, 1990b), que engloba Oficiais da Marinha dos EUA, comprova que a liderança transformacional apresenta uma relação positiva com a satisfação e a realização dos subordinados. Além disto, verificava-se que, a par desta relação, também a satisfação e a perceção de eficácia dos comandantes atingiam valores bastante positivos (Rosinha, 2009).

Face ao exposto, é possível concluir que os líderes transformacionais, em ambiente militar, conseguem influenciar os seus subordinados ao nível das suas emoções, atitudes e comportamentos, promovendo, desta forma, a sua eficiência e o envolvimento no trabalho (Cheng, Yen, & Chen, 2012). Assim, “a organização militar pode alcançar elevados níveis de compromisso e retenção dos seus soldados, bem como patamares elevados de prontidão através da liderança transformacional consubstanciada na ação de comando” (Rosinha, 2009, p.81).

CAPÍTULO 2.

COESÃO DE EQUIPA

2.1. Introdução

O presente capítulo aborda o conceito de coesão e a evolução do mesmo, tendo em conta diferentes autores. Além da explanação do conceito irá também ser abordado o conceito de equipas de trabalho, bem como a importância destas para o alcance dos objetivos organizacionais. Seguidamente, para concluir o capítulo, além de apresentar o papel do líder no seio das equipas e as vantagens de incutir um sistema por equipas nas organizações, serão também apresentados alguns estudos e feita uma breve explanação do assunto em contexto militar.

2.2. Conceito de Coesão

A coesão é um conceito que engloba “o campo de forças total que atua sobre os membros para permanecerem em grupo” (Festinger, Back, & Schachter, 1950, p. 164) e que permite a obtenção de produtividade e sucesso no desempenho das tarefas. Um ponto importante que os autores abordam é o facto de a equipa se manter coesa mesmo com a presença de uma força negativa, mas com as restantes forças positivas.

Todo este processo, que permite a coesão das diferentes forças, respeita, segundo Festinger, Back e Schachter (1950), a existência de dois fatores importantes:

- a) Atração do grupo dentro e fora dele, representativa das valências positivas do grupo para com os seus membros, ou seja, a extensão do valor positivo do grupo;
- b) Meios de controlo do grupo, necessários à identificação dos objetivos, importantes para os membros do grupo, ou seja, a capacidade de obter e filtrar o que realmente importa para a coesão do grupo.

Outro estudo realizado por Cartwright e Zander (1968) estabelece também, para o conceito de coesão de grupo, três aspetos distintos:

- a) A atração do grupo representando a vontade de permanecer no mesmo;
- b) A motivação dos membros para o desempenho das tarefas e participação em atividades grupais;

c) A coordenação do grupo em prol da gestão do esforço.

Importa salientar que estes fatores não permanecem inalterados durante todo o processo de desenvolvimento que engloba a equipa. Por outras palavras, a coesão tem como principal objetivo um propósito comum que vai depender das metas estabelecidas e que, portanto, implica que a natureza instrumental e afetiva da coesão vá sendo alterada. Essa alteração ocorre de forma gradual consoante o decorrer do tempo e perante processos de desenvolvimento, formação e manutenção das próprias equipas (Carron & Brawley, 2000). Assim sendo, é possível caracterizar a coesão como um processo dinâmico que visa a união e satisfação¹⁰ dos membros no alcance dos objetivos organizacionais (Carron, Brawley, & Widmeyer, 1998).

Posto isto, e segundo Carron (1980) um grupo coeso deve preencher os seguintes requisitos:

- a) Uma identidade coletiva¹¹;
- b) Um objetivo partilhado¹²;
- c) Um sistema de comunicação bem estruturado¹³.

A união e a partilha de ideais comuns é extremamente importante no seio de um grupo. A existência de um objetivo partilhado é o ponto de partida para a coesão e sem uma estrutura bem definida e coesa, onde a informação circule natural e fluentemente, o bom funcionamento do grupo para a tarefa e o sentimento de pertença social estarão em causa.

A coesão direcionada para a tarefa (missão) ou por motivos sociais representam duas formas de coesão de grupo. A primeira implica a união do grupo em prol da execução de determinada tarefa, já a segunda pressupõe a existência de uma afinidade social ou motivos sociais (Mikalachki, 1969). Nas duas situações, a coesão pode ser intensificada através de fatores que facilitem a interação entre os membros do grupo, ou seja, a quantidade de tempo que passam juntos e a qualidade desse tempo que se repercute em atividades de grupo, concordância nos objetivos comuns e, acima de tudo, no aumento pela atração do grupo.

¹⁰ “A satisfação no trabalho é apenas uma entre inúmeras atitudes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho. Está fortemente ligada ao comprometimento do indivíduo com a organização e ao seu envolvimento” (Matos, 2013, p. 61).

¹¹ Entendida como “the perception of oneness with or belongingness to an organization” (Ashforth & Mael, 1989, p. 34).

¹² “As pessoas só estarão comprometidas com os objetivos se se identificarem com eles e possuírem um sentimento de posse em relação aos mesmos” (Matos, 2013, p. 74).

¹³ O sistema de comunicação é essencial para as relações humanas e para o bom funcionamento das organizações. É um processo que “envolve a troca mútua de informações e é, portanto, crucial para o funcionamento da equipa que depende da interdependência e cooperação dos membros da mesma. As formas mais diretas de comunicação são a fala, ouvir ativamente e a comunicação não-verbal” (West, 2004, p. 52).

2.2.1. Modelo Conceptual de Coesão

O presente modelo foi desenvolvido por Carron, Widmeyer e Brawley (1985) e tem por base os aspetos individuais referentes aos membros do grupo e os aspetos do grupo. Este, vem, de certa forma, colmatar as ideias expostas no ponto anterior.

Assim, a coesão, direcionada para a tarefa ou para motivos sociais, vai estar sempre sujeita a fatores externos e internos que vão influenciar diretamente a mesma de forma significativa. Além disso, e como é possível visualizar na Figura n.º 1, o modelo estabelecido pelos autores encontra-se dividido em duas variáveis: a integração do grupo e a atração individual para o grupo. Os dois casos pressupõem a coesão para a execução da tarefa e por motivo de afinidade social.

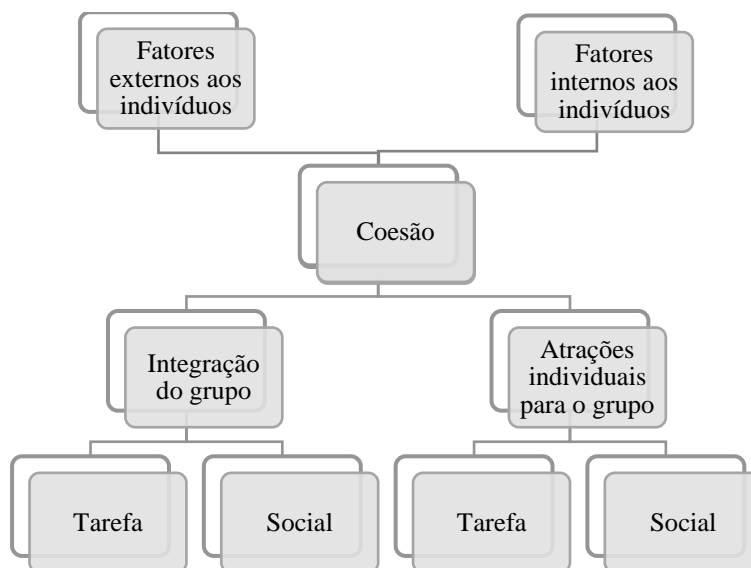


Figura n.º 1 - Modelo conceptual de coesão.

Fonte: Adaptado de Widmeyer et al (1985, citado por Rouco 2008).

Face ao exposto, e tendo por base a tradução e adaptação de Mendes e Bartolo (1993) do *group environment questionnaire* (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985; Carron, Brawley, & Widmeyer, 1998), importa clarificar que na atração individual, a dimensão de atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (AIG-S) se relaciona com as perceções individuais perante a interação com o grupo. Já a atração individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T) reporta-se às perceções individuais no que toca ao envolvimento pessoal na execução das tarefas.

Por outro lado, e com maior destaque na presente investigação, na variável de integração no grupo, a dimensão de integração no grupo em relação à tarefa (IG-T) está relacionada com a perceção individual tendo em conta as características do grupo, no geral, na execução das tarefas. E a dimensão de integração no grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S) reporta-se às perceções individuais, tendo em linha de conta, o comportamento do grupo como um sistema social.

2.3. Equipas de trabalho

As organizações, atualmente, estão inseridas num mundo onde a gestão clássica não é suficiente para elevados níveis de sucesso. O papel dos colaboradores, a sua formação e os seus saberes são extremamente importantes no desenvolvimento da organização, pelo que o trabalho em equipa pressupõe que todos estejam minimamente ao mesmo nível e que as relações entre eles sejam favoráveis. Assim, “a gestão do futuro baseia-se, portanto, na capacidade de compreender e utilizar a força das equipas e das pessoas” (Duluc, 2000, p. 8).

As equipas são “um grupo de pessoas que trabalham em cooperação para alcançar objetivos comuns, que desempenham funções separadas e que utilizam um elevado nível de comunicação” (West, 2004, p. 8). Todo o processo em volta das mesmas além de permitir a coordenação de esforços entre os membros permite que estes se desenvolvam como membros de uma comunidade¹⁴. Assim, é importante que compreendam que o trabalho em equipa é mais vantajoso que o trabalho individual e, por conseguinte, devem “colocar de parte os interesses pessoais em prol dos interesses comuns” (West, 2004, p. 8).

Posto isto, e segundo West (2004), todo o processo da equipa começa pela comunicação, ou seja, todos os membros devem comunicar e participar nas decisões da equipa de forma sincera e aberta, ouvir os outros com atenção e sempre através de um discurso direto e respeitoso. Além da comunicação, o autor defende, que fruto da mesma, o apoio mútuo e a solidariedade entre membros são aspetos importantes, uma vez que estes estimulam o ambiente de confiança e a união entre os membros, ou seja, estimulam a criação de um sistema social próprio da equipa.

Portanto e depois de falar da comunicação e do estímulo à participação, da criação de um sentimento de apoio mútuo e de confiança e da resolução de conflitos, falta um aspeto bastante importante para o sucesso das equipas. As equipas eficazes e “competentes são

¹⁴ “As equipas não existem num vácuo. Funcionam no contexto mais vasto de uma organização e o seu sucesso depende da sua capacidade de trabalhar cooperativamente com outras equipas e departamentos em prol de objetivos organizacionais” (West, 2004, p. 136).

guiadas por uma visão concisa e envolvente do objetivo global da equipa que todos os membros compreendem e acreditam” (West, 2004, p. 20).

A tarefa de esclarecer os objetivos e dar uma visão global dos mesmos a todos os membros cabe ao líder de equipa. Este deve ter em conta que os objetivos “para serem eficazes devem ser específicos, mensuráveis, estimulantes e programados” (West, 2004, p. 92). Assim, para que se executem determinadas tarefas de forma eficaz e eficiente são formulados objetivos e direcionados a uma determinada equipa, que já estava formada ou passou por todo o processo de formação orientado para o desempenho eficiente de determinada tarefa.

O desempenho irá ser sempre influenciado por fatores internos como a mistura de personalidades dos membros ou externos através da interação entre membros da equipa e elementos exteriores da mesma (Wittenbaum, et al., 2004).

2.3.1. O papel do líder nas equipas

O trabalho em equipa, para as organizações, não pode visar apenas os lucros e a inovação. A qualidade de trabalho e o bem-estar dos membros devem ser umas das preocupações do seu líder que deve providenciar e gerir todos estes aspetos fundamentais para o sucesso da equipa.

Os líderes transformacionais “prestam mais atenção aos membros da equipa do que aos processos”(West, 2004, p. 26). Posto isto, o papel do líder visa a motivação dos membros para a realização de tarefas tendo por base o seu otimismo, a postura positiva, o espírito de equipa e a visão voltada para o futuro. Estes aspetos além de fazerem parte da personalidade do líder devem, também, tendo por base a orientação carismática, ser incutidos em todos os membros.

Assim, o líder deve funcionar como um orientador que auxilia a equipa no desenvolvimento de estratégias competitivas e de sucesso, evitando as que se mostram como inadequadas na utilização de padrões de interação e desenvolvimento social (Hackman & Wageman, 2005). Além disto, devem promover a formação¹⁵ e o desenvolvimento individual apoiando os membros a “resolver dificuldades, assim como a trabalhar para desenvolver os seus conhecimentos, competências, aptidões e carreiras” (West, 2004, p. 27).

¹⁵ “A formação é um dos recursos do desenvolvimento pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano para enfrentar as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho” (Matos, 2013, p.63).

O líder é o ponto de ligação entre a equipa e a organização e, como tal, para evitar o fracasso da mesma, deve ter em atenção certos aspetos mencionados por West (2004). Um deles passa pelo processo de formação de uma equipa. Esta tem como pressuposto a execução de tarefas e, como tal, a atribuição, por parte da organização e do líder, de objetivos como um ponto de partida para evitar o fracasso. A formação de equipas no seio de uma organização sem objetivos concretos pode causar conflitos internos e tumultos.

Já a relação do líder com os membros, como já mencionado é essencial, sendo a chave para o sucesso. Logo, é importante que além da atribuição de autonomia e de confiança na execução das tarefas, o líder centre a sua atenção nas atitudes da equipa e não nas atitudes individuais e que seja dinamizador e faça fluir a informação por todos os membros com o intuito de melhorar a comunicação da equipa.

Com estes aspetos é possível evitar, respetivamente, a inibição da inovação e da criatividade, conflitos internos devido à ideia de que o importante é o individuo e não a equipa e, por fim, evita perder o controlo da equipa devido à abordagem autoritária que fomenta a origem de conflitos.

2.3.2. Vantagens das Equipas

O trabalho em equipa acarreta vantagens tanto para a organização como para os membros que a constituem. Assim, segundo West (2004), as vantagens podem ser sólidas quando representativas da organização e simples quando direcionadas aos membros das equipas.

As vantagens sólidas são as seguintes:

- a) Resolução de problemas de forma rápida e eficaz tendo em conta o ambiente organizacional e todas as mudanças que o mesmo acarreta;
- b) Produtividade no contexto em que há rapidez na execução das tarefas, devido ao facto de várias equipas trabalharem para o mesmo ou existir um trabalho paralelo entre equipas na execução de várias tarefas para um objetivo comum;
- c) Desenvolvimento da organização, uma vez que existe sempre o feedback dos membros das equipas e portanto há sempre margem para a inovação e melhoria dos serviços. Além de que existem várias perspetivas (vários membros) que contribuem para o intercâmbio de ideias e para a melhoria da qualidade da organização.

Por outro lado, também os membros das equipas apresentam vantagens com o trabalho em equipa na medida que:

- a) Apresentam níveis de *stress*¹⁶ mais reduzidos, devido ao sentimento de mútuo apoio e partilha;
- b) Têm uma função bem definida e cooperam para um objetivo comum;
- c) Desenvolvem as competências individuais, uma vez que o sucesso de um contribui para o sucesso de todos, existindo assim um máximo envolvimento que contribui para o facto de uns aprenderem com os outros¹⁷.

Como é evidente as vantagens elencadas anteriormente não resultam simplesmente da formação das equipas. Segundo West (2004) é preciso que exista um contexto organizacional para a formação, seja ele direccionado para a tarefa ou por motivos sociais (Figura n.º 1). Contudo, na maioria dos casos, o trabalho em equipa além de contribuir para a organização é também positivo no relacionamento entre os membros. Os membros, ao trabalharem em equipa, sentem-se mais confiantes na execução das tarefas, uma vez que têm o apoio e contributo de mais pessoas.

Por fim, importa salientar que todo o processo contribui e necessita da interligação dos dois conceitos: o de coesão e o de equipa e que se revelam bastante significativos, na medida em que as equipas com elevado nível de coesão apresentam alta produtividade, grande flexibilidade às mudanças e qualidade de trabalho para os membros integrantes. Este facto, como é evidente, contribui para a concretização dos objetivos da organização e para a satisfação dos colaboradores.

2.4. Aplicação e estudos em contexto militar

Vários estudos (Bass et al, 2003; Arthur & Hardy, 2014; Tziner & Chernyak-Hai, 2012) comprovam que a coesão de grupo em contexto militar está diretamente relacionada com o comportamento de liderança, uma vez que as equipas mais coesas apresentam melhores desempenhos na realização das suas tarefas (Oliver, Harman, Hoover, Hayes, & Pandhi, 1999). Além disto, outro estudo (Bartone, Johnsen, Eid, Brun, & Laberg, 2002)

¹⁶ “O *stress* pode ter efeitos muito prejudiciais sobre o comportamento organizacional e sobre a saúde do trabalhador. Existem estudos que demonstram a existência de uma relação negativa e forte entre esta variável e a satisfação laboral. Assim, é aconselhável que os gestores procurem diminuir os níveis de stress ocupacional mediante o aumento da satisfação laboral” (Matos, 2013, p. 59).

¹⁷ “Uma equipa com elevado desempenho procura aproveitar as competências dos seus indivíduos e assegura que eles prestam atenção ao desenvolvimento das suas competências individuais. Para além disso, tentam criar oportunidades para que os elementos cresçam e aprendam” (Matos, 2013, p. 74).

comprovou que a influência da liderança na coesão de equipa pode aumentar com a familiaridade entre os membros, dando, assim, importância às pequenas unidades militares na execução de tarefas críticas em ambientes sensíveis para melhores resultados.

Face ao exposto, é possível referir que a relação entre a liderança transformacional e a coesão de equipa é importante na medida em que permite atingir elevados níveis de desempenho, satisfação, bem-estar e prontidão no trabalho. Desta forma, pode-se concluir que existe uma relação positiva entre o grau de coesão de uma equipa e o seu nível de eficácia (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003).

Os resultados obtidos pelos diversos estudos tiveram em conta fatores como a distribuição de responsabilidade entre membros do grupo, comunicação ativa, revisão de procedimentos de trabalho e definição de objetivos comuns. Assim, torna-se essencial o papel do líder transformacional na equipa, uma vez que este será capaz de, através dos princípios da liderança transformacional e da transferência da sua visão sobre a organização, aumentar a integração dos membros do grupo e o espírito de camaradagem na execução das tarefas (García-Guiua, Moyaa, Molerob, & Moriano, 2016).

Para concluir e tendo por base o estudo realizado por García-Guiua, Moyaa, Molerob e Moriano (2016), no exército espanhol, importa referir que os líderes militares ao utilizarem um estilo de liderança transformacional serão capazes de promover a coesão da equipa e, consequentemente, obter melhores desempenhos a nível individual e grupal. A coesão e o desempenho aliados ao comportamento transformacional do líder são, segundo os autores, fatores chave para a concretização de missões militares de elevada complexidade, que exigem empenhamento máximo, preparação detalhada e formação especializada.

CAPÍTULO 3.

DESEMPENHO

3.1. Introdução

Com o estudo da relação entre a liderança transformacional e a coesão de equipa, surgiu, de forma intuitiva, a necessidade de abordar o desempenho da 4ª companhia do GIOP, em contexto policial, na execução das suas tarefas. Assim, tendo por base o sistema de avaliação do mérito dos militares da Guarda Nacional Republicana (SAMMGNR), o presente capítulo irá desenvolver alguns conceitos importantes direcionados para a avaliação do desempenho dos militares e que, de certo modo, caracterizam o desempenho organizacional da 4ª companhia do GIOP, da qual fazem parte.

3.2. Conceito de Desempenho

A maioria, se não a totalidade, das decisões nas organizações têm como pressuposto a melhoria do desempenho e a obtenção de resultados positivos.

Nos capítulos anteriores abordou-se o conceito de liderança transformacional, onde o líder através da motivação e inspiração dos subordinados busca o alcance dos objetivos organizacionais. E, posteriormente, o conceito de coesão de equipa representativo do espírito de união e apoio mútuo capaz de oferecer aos membros das equipas melhores condições e maior motivação na execução das tarefas. Nas duas abordagens o papel do líder é essencial e visa, essencialmente, a transmissão dos objetivos da forma clara e objetiva e, posteriormente, a sua concretização.

Posto isto, o desempenho é considerado, por Schmidt e Hunter (1992), das variáveis dependentes mais importantes para as organizações no que toca à gestão dos recursos humanos e da sua produtividade.

Os conceitos de desempenho, eficiência e eficácia são por vezes confundidos e, como tal importa clarificar os mesmos. A eficiência representa o modo como se obtêm determinados resultados (Lebas & Euske, 2002), sendo que esse processo é tanto mais eficiente quanto menor for o número de recursos utilizados (Yukl G. , 2008). Já o conceito de eficácia apenas representa o facto de se atingir ou não um determinado resultado, não medindo a quantidade de meios envolvidos para esse mesmo fim (Robalo, 1995). Por fim, o

conceito de desempenho está relacionado com o comportamento observável de uma pessoa na execução de determinada tarefa (Murphy & Cleveland, 1995). Já Lebas e Euske (2002) definem o conceito como o somatório de processos na base das decisões dos gestores com o intuito de melhorar a produtividade da organização.

O desempenho baseia-se na realidade observável daquilo que as pessoas efetuam no cumprimento das suas funções, ou seja, analisa os comportamentos necessários à realização de uma tarefa que pressupõe um resultado. A eficácia e a eficiência além de serem conceitos distintos do conceito de desempenho, são, em tudo, parte integrante de todo o processo de avaliação e observação do desempenho.

3.3. Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho passa pela formulação de juízos representativos do potencial e do desempenho de determinado indivíduo e / ou equipa na execução de tarefas na organização (Almeida, 1996).

É um processo que pretende analisar todas as ações do indivíduo no cumprimento das suas funções com o intuito de melhorar as suas competências e a qualidade do trabalho prestado pela organização. Além disto, é importante para o desenvolvimento do indivíduo, uma vez que lhe permite verificar quais os pontos fortes e os pontos fracos para posteriores sugestões e correções (Chiavenato, 2001). Desta forma, estamos perante um processo dinâmico que tem em conta o indivíduo (avaliado), os avaliadores e a avaliação propriamente dita, que é influenciada pelo ambiente organizacional.

Face ao exposto, é possível definir a avaliação de desempenho “enquanto processo de comunicação e negociação realizado no contexto da atividade sócio organizativa de atores independentes, no qual a validação social emerge como um fator determinante da sua eficácia” (Caetano, 1996, p. 396).

O processo de avaliação pode ser desenvolvido tendo em conta algumas abordagens, como por exemplo, através do superior hierárquico, também existe um método com base na criação de uma equipa com órgãos de avaliação, outro em que todos os membros assumem um papel de avaliadores (avaliação 360°) e, por fim, a autoavaliação.

O método de avaliação mais utilizado é o realizado pelos superiores hierárquicos. Segundo Almeida (1996), o chefe direto realiza uma análise global do desempenho do colaborador e emite um parecer avaliativo. Por outro lado, a avaliação pelos órgãos de avaliação torna-se menos subjetiva que a primeira, visto que assenta sobre várias opiniões e

não apenas sobre uma. Assim é formado um grupo de avaliação composto por vários elementos, com relação laboral direta com o colaborador, responsáveis pelos processos de avaliação de determinados indivíduos (Cunha R. C., 1992).

A avaliação 360° pressupõe, no momento de avaliação, a existência de anonimato e, consequentemente, requer que se faça sem a intervenção entre colaboradores. Este processo de avaliação de indivíduos é realizado por todos os elementos que têm uma relação profissional com os avaliados. Assim, de um modo geral, todos assumem o papel de avaliadores e de avaliados, contudo o processo tem término apenas com um relatório elaborado por consultores da organização ou exteriores à mesma, com o intuito de atribuir maior objetividade à avaliação (Caetano, 1996).

Caetano (1996) também aborda o processo de avaliação tendo por base os próprios trabalhadores, ou seja, a autoavaliação. Este método permite que o colaborador interfira no seu processo de avaliação fazendo uma análise de todo o seu desempenho profissional. Além de contribuir para a sua avaliação, o colaborador consegue, com este método, formular juízos construtivos para o seu desenvolvimento profissional e identificar possíveis fragilidades a corrigir para uma melhor produtividade.

Posto isto, verifica-se que para uma organização o processo de avaliação é importante. Além de poder avaliar o desempenho profissional dos colaboradores, permite uma análise cuidada dos processos de seleção, ou seja, se os resultados de desempenho obtidos, para determinado indivíduo, estão em conformidade com a estimativa de desempenho do mesmo (Chiavenato, 2001).

3.3.1. Avaliação de Desempenho Profissional na Guarda Nacional Republicana

A avaliação na GNR verifica-se através do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR)¹⁸. Por sua vez, o RAMMGNG regula as normas e os princípios presentes no SAMMGNR.

Segundo o art.º 2.º do RAMMGNR, a aplicação do disposto, no presente regulamento, referente à avaliação dos militares da GNR verifica-se apenas na classe dos oficiais e dos sargentos, excluindo as restantes que aguardam regulamentação própria por parte da tutela¹⁹. Desta forma, a avaliação, tendo em conta o art.º 5.º do RAMMGNR, segue todo um processo individual que se consubstancia em certos elementos como: a ficha

¹⁸ Aprovado pela portaria n.º 279/2000, de 15 de Fevereiro.

¹⁹ Ministro da Administração Interna.

curricular, provas de aptidão física e a avaliação individual do militar. Estes elementos fazem assim parte integrante do SAMMGNR que tem como finalidade, segundo o art.º 4.º do RAMMGNR, “contribuir para a correta gestão do pessoal na efetividade do serviço”.

A avaliação individual consiste, segundo o nº1 do art.º 6.º do RAMMGNR, na apreciação da atuação e dos conhecimentos técnico-profissionais observados no exercício das funções do militar, bem como do seu desempenho profissional, atitude e eficácia aquando da execução das tarefas inerentes ao cargo que possui. Importa também para a avaliação individual a frequência de cursos e estágios de formação, especialização e qualificação. É findado o processo aquando da conclusão das fichas de avaliação individual (FAI).

A FAI é composta por vários itens, dispostos em caixas, onde é realizado todo o processo de avaliação. O estudo em questão baseou-se, acima de tudo, nos doze fatores de avaliação e nos quatro de juízo complementar dispostos, respetivamente, nas caixas quatro e cinco da FAI. Os fatores de avaliação, presentes no Anexo A, têm em conta, de um modo geral, o comportamento do militar, as relações humanas, a sua atitude perante o serviço, as suas aptidões técnico-profissionais, a sua adaptabilidade e, por fim, a cultura geral que apresenta respeitante aos fatores de juízo complementar.

PARTE II – PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 4.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

4.1. Introdução

O capítulo em questão aborda toda a descrição do método de abordagem utilizado, as técnicas, os procedimentos e os meios aplicados para se atingirem os OE propostos e dar resposta às questões formuladas. Além disto, é feita a descrição temporal e espacial da pesquisa de dados, bem como a descrição da amostra utilizada nessa mesma pesquisa.

Todo este processo intrínseco à investigação é importante, visto que “uma investigação social não é, pois, uma sucessão de métodos e técnicas estereotipadas que bastaria aplicar tal e qual se apresentam, numa ordem imutável” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 18). Assim, é importante seguir um método científico necessário para dar cumprimento aos objetivos da ciência como os de “analisar, explicar, prever e intervir / agir sobre a realidade” (Freixo, 2012, p. 84).

Face ao exposto, foi elaborado um esquema que resume toda a estrutura de investigação seguida no presente trabalho (Apêndice G).

4.2. Método de abordagem da investigação e justificação

Para Popper (2004) o método científico tem início com a existência de um problema, ao qual se pretende dar resposta através de uma teoria. Posteriormente, essa tentativa será testada com vista à eliminação do erro, logo, existe todo um processo de contradição permanente em busca da solução e, consequentemente, de novos problemas (Freixo, 2012). Posto isto, é possível afirmar que “a ciência começa e acaba com problemas” (Popper, 2004 citado em Freixo, 2012, p. 110).

Face ao exposto, o método utilizado, na presente investigação, foi o método hipotético dedutivo, proposto por Karl Popper. O estudo inicia com a formulação de hipóteses²⁰ e, seguidamente, a aplicação de testes de falseamento com recurso a tentativas

²⁰ As hipóteses são “enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo, ou seja, em termos gerais a hipótese consiste em supor conhecida a verdade ou explicação que se procura” (Freixo, 2012, p. 193).

de refutação para posterior confirmação da teoria²¹. Além deste, e porque uma investigação exige um conjunto diversificado de instrumentos científicos, também o método descritivo²² e o inquisitivo²³ foram utilizados. O primeiro, com a finalidade de “fornecer uma caracterização precisa das variáveis envolvidas” na investigação (Freixo, 2012, p. 118). Pelo que se pretende, assim, verificar eventuais relações²⁴ entre o comportamento de liderança transformacional do cmdt, a coesão de equipa e o desempenho do pelotão, bem como eventuais relações destas com as variáveis independentes²⁵ da investigação em causa. Já o segundo reporta-se à utilização do inquérito por questionário para a recolha de dados.

Posto isto, e com o intuito de avaliar o comportamento de liderança transformacional dos comandantes da 4ª companhia do GIOP e verificar de que forma esse comportamento afeta a coesão e o desempenho da mesma, optou-se por uma abordagem quantitativa²⁶. Assim, é possível obter “a objetividade, a predição, o controlo e a generalização” necessárias para “contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos” (Freixo, 2012, p. 172).

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

A aplicação de métodos²⁷ e instrumentos durante a investigação são fatores basilares à confrontação, eficaz, das hipóteses teóricas. A sua confrontação tem por base a recolha de informação²⁸ e o intuito de se obterem “(...) dados²⁹ de observação ou de experimentação”

²¹ “Em síntese diria que se a hipótese (teoria) não supera os testes, então estará falseada, refutada, exigindo que haja lugar a uma nova reformulação do problema e da hipótese. Por sua vez, caso supere os testes rigorosos, então, estará asso, corroborada, ou seja, a hipótese está confirmada” (Freixo, 2012, p. 110).

²² “Este método assenta em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos, incluindo a identificação de fatores que possam estar relacionados com um fenómeno em particular” (Freixo, 2012, pp. 117-118).

²³ “O método inquisitivo é baseado no interrogatório escrito ou oral” (Sarmiento, 2013, p. 8).

²⁴ “É possível que a caracterização das variáveis em estudo sugira eventuais relações entre elas, mas ao método descritivo não compete determinar qual a relação de tal relação” (Freixo, 2012, p. 118).

²⁵ A variável independente “é a variável que numa experiência é especificamente manipulada pelo experimentador de modo a que os seus efeitos possam ser observados na variável dependente” (Freixo, 2012, p. 204), que neste caso são a liderança transformacional, a coesão de equipa e o desempenho.

²⁶ O método de investigação quantitativo “é processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador. Assim, esta abordagem reflete o processo complexo que conduz a resultados que devem conter o menor enviesamento possível” (Freixo, 2012, p. 171).

²⁷ “Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25).

²⁸ “A recolha de informação é entendida como “um processo organizado posto em prática para se obter informações junto de múltiplas fontes com o fim de passar de um nível de conhecimento, para outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação” (Freixo, 2012, p. 220).

²⁹ Os dados “são valores discretos, que são registados, podem ser relacionados entre si e dizem respeito a uma entidade ou evento” (Sarmiento, 2013, p. 16).

válidos para a comunidade científica. Portanto, “toda a investigação deve responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25).

Face ao exposto, a utilização do procedimento científico, durante a investigação, torna-se importante, uma vez que “é uma forma de progredir em direção a um objetivo (...) e de descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25). Segundo os autores, o procedimento científico baseia-se em três atos fundamentais para garantir a fiabilidade de todo o processo. São eles, respetivamente, a rutura³⁰, a construção³¹ e a verificação³².

Por fim, e tendo por base os conceitos inerentes às obras de Quivy e Campenhoudt (2008), Sarmiento (2013) e Freixo (2012) optou-se por seguir a investigação utilizando instrumentos de investigação como a análise documental³³ e o inquérito por questionário. Além destes, e tendo em conta o método descritivo, também se recorreu ao estudo de caso que se desenvolve “na exploração intensiva” da 4ª companhia do GIOP e visa “descrever de modo preciso os comportamentos” dos militares (Freixo, 2012, p. 120).

4.3.1. Inquérito por questionário

O inquérito por questionário “é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados” (Sarmiento, 2013, p. 67) e que “traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis” (Freixo, 2012, p. 225). Assim, após a recolha de dados, os mesmos são introduzidos “numa base de dados e aplicação adequada de métodos de análise”, que “originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67) e permitem “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188).

A caracterização do inquérito por questionário tem por base as obras já mencionadas para a metodologia da presente investigação. Assim, o questionário é de administração

³⁰ “Consiste em romper os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão ilusão que compreendemos as coisas” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 26).

³¹ “A rutura só pode ser efetuada a partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 26).

³² “Uma proposição só tem direito a estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 26).

³³ “A análise documental é produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (Sarmiento, 2013, p. 27).

direta, uma vez que é o próprio indivíduo “a registar as opções de resposta” (Sarmiento, 2013, p. 97) e as perguntas são do tipo fechadas³⁴ de resposta com escala que “permitem medir a intensidade da resposta” (Sarmiento, 2013, p. 109), ao associar a cada opção de resposta um n.º com o intuito de, mais tarde, se proceder à análise estatística (Freixo, 2012).

Posto isto, o inquérito por questionário aplicado é composto por quatro partes, sendo que a primeira parte é respeitante a dados sociodemográficos e tem em conta as variáveis independentes importantes para a investigação. Além disto, existem algumas diferenças perante o tipo de inquirido, ou seja, existe um modelo para oficiais e sargentos com funções de comando (Apêndice B.1.) e outro para a classe de guardas (Apêndice B.2.).

A segunda parte, baseia-se no Questionário Multifactor de Liderança (QML versão 5X), adaptado para o contexto militar português por Rosinha (2012) de Bass e Avolio (1985) e revisto em 1997. Neste contexto, adaptou-se o QML5X à investigação e formulou-se a segunda parte composta por 20 itens dos 45 originais, sendo que estes 20 se encontram distribuídos por 4 subescalas respeitantes às dimensões da liderança transformacional (Apêndice C.1.). Para o efeito foi utilizada uma escala do tipo *likert* de 5 níveis (Apêndice D.1.), havendo assim a possibilidade do indivíduo optar por um valor neutro.

A terceira parte, reporta-se à versão portuguesa do Questionário do Ambiente no Grupo (QAG), adaptada por Mendes e Bártolo (1993), do *group environment questionnaire* de Carron, Widmeyer e Brawley (1985), revisto por Carron, Brawley e Widmeyer (1998). A versão original é composta por 18 itens dispersos por 4 dimensões da coesão do grupo. Neste contexto, serão utilizadas apenas as dimensões de IG-T e IG-S, perfazendo assim um total de 9 itens (Apêndice C.2.) avaliados através de uma escala tipo *likert* de 10 níveis³⁵ (Apêndice D.2.). Além disto, existe itens que têm uma cotação negativa³⁶, ou seja, as Q30, Q32, Q33, Q36 e Q37 têm uma cotação inversa ao valor da escala utilizada.

Na quarta parte, é utilizada a Escala de Conceção de Desempenho Profissional dos Polícias (ECDP-P) formulada por Carvalho e Silva (2012) com o intuito de identificar a perceção que os indivíduos têm sobre o seu próprio desempenho. É uma escala de autoavaliação constituída por 48 itens, dispersos por 8 fatores, e que têm por base a avaliação dos agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP). Neste contexto, e tendo em conta o

³⁴ “As questões fechadas são apresentadas aos respondentes como uma lista preestabelecida de respostas possíveis de entre as quais lhe pedimos para indicar a que melhor corresponde à resposta que deseja dar” (Freixo, 2012, p. 228).

³⁵ Forçando o indivíduo a responder positiva ou negativamente, uma vez que não existe uma opção neutra.

³⁶ “A resposta sempre no mesmo sentido promove no sujeito a perceção de que já não precisa de ler as questões pois a sua posição e pontuação já se definiram” (Freire & Almeida, 2001, p. 119).

RAMMGNR procedeu-se à seleção dos fatores da ECDP-P aplicáveis ao ambiente da GNR. Posto isto, a quarta parte do inquérito, é constituída por 23 itens divididos por 4 fatores de avaliação do desempenho profissional (Apêndice C.3.) avaliados numa escala do tipo *likert* de 5 níveis (Apêndice D.1.). Dos 23 itens 7 itens (Q38, Q39, Q40, Q47, Q48, Q49, Q60) apresentam uma cotação negativa, tendo assim a sua cotação invertida em relação à escala.

Por fim, além do já mencionado, existem três questões no término do inquérito referentes a fatores internos ao serviço da 4ª companhia e que serão importantes para a análise estatística dos dados recolhidos pelas escalas de cada uma das partes já abordadas. Essas questões abordam, respetivamente, a relação que existe com a cadeia de comando, a relação com o pelotão em geral e a vontade de permanecer e exercer funções no GIOP. As duas primeiras questões utilizam uma escala ordinal que varia entre o totalmente satisfeito, passando pelo parcialmente insatisfeito e parcialmente satisfeito e termina com a opção de totalmente satisfeito. Já a última utiliza uma escala nominal dictómica com opção de “sim ou “não”.

4.4. Local e data da pesquisa e recolha de dados

A pesquisa e recolha de dados, tendo em conta os diferentes instrumentos científicos de pesquisa, teve como intuito a prossecução dos OE da investigação.

Assim, referente à análise documental³⁷, a pesquisa decorreu em várias bibliotecas como a Biblioteca da Escola da Guarda, a Biblioteca da Academia Militar (sede e Amadora), a Biblioteca da Universidade de Minho, a Biblioteca do Instituto Universitário Militar e, por fim, a Biblioteca Municipal de Felgueiras. Como forma de complementar esta pesquisa foram realizadas várias pesquisas em plataformas eletrónicas e académicas, tal como o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal, a EBSCO Information Services e o Repositório da Universidade do Minho.

A recolha de dados através da observação direta e do inquérito por questionário decorreu nas instalações da 4ª Companhia do GIOP, sediada no quartel em Penafiel. O inquérito por questionário foi aplicado, na globalidade, no dia 9 de março de 2017, sendo que, devido à impossibilidade de obter todas as respostas, foi marcada uma nova data, dia 19 de março de 2017, onde foram recolhidos os restantes dados para a análise estatística.

³⁷ Segundo Sarmento (2013, p. 17)) os dados recolhidos e, consequência disso, as fontes utilizadas devem conter “informação exata”, “válida”, “fiável” e “completa”.

4.5. Amostragem: composição e justificação

A população³⁸ em estudo abrange todos os militares integrantes da 4ª Companhia do GIOP. Esta conta com um efetivo total de 60 elementos, sendo que 6 militares, entre a classe de oficiais e sargentos, pertencem ao comando, 5 militares pertencem à estrutura que apoia o comando (secretaria e arrecadação) e, por fim, 23 militares constituem o 11º Pelotão e, os restantes 26 militares perfazem o 12º Pelotão.

A efetividade da 4ª Companhia, comum a todas as unidades da GNR, segue uma escala de serviço e a par da mesma existem situações de licenças (licença de férias, licença de paternidade, licença de convalescência e entre outras) que impossibilitam a resposta aos inquéritos por parte de todos os militares. Face ao exposto, a amostra³⁹ para a realização dos inquéritos por questionário, foi de 56 militares, distribuídos pelas estruturas orgânicas da companhia, Gráfico n.º 1 (Apêndice F.1.1), ou seja, cerca de 93% da população⁴⁰.

4.6. Técnicas de tratamento e análise de dados

Para a recolha de dados e posterior análise foram utilizados certos procedimentos e ferramentas essenciais com o intuito de alcançar os OE da investigação. A análise de dados segue um determinado processo que engloba certas ações que o investigador deve cumprir obrigatoriamente. Assim, o investigador deve primeiramente realizar “a descrição e a preparação dos dados necessários para testar as hipóteses; depois, a análise das relações entre as variáveis; por fim, a comparação dos resultados observados com os resultados esperados a partir da hipótese” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 216).

Posto isto, tendo em conta a análise quantitativa utilizada na presente investigação, o processamento e o tratamento de dados do inquérito por questionário foi realizado com recurso ao *IBM Statistical Package for the Social Sciences 24* (SPSS). A aplicação do inquérito foi presencial e administrado por via direta, pelo que não foi necessária a utilização de qualquer plataforma eletrónica de apoio.

Já na redação do trabalho escrito o programa utilizado foi o *Microsoft Office Word*, versão de 2011.

³⁸ A população representa “o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71).

³⁹ A amostra “é um subconjunto não vazio dos indivíduos pertencentes a uma população” (Sarmiento, 2013, p. 75).

⁴⁰ Importa salientar que “todos os participantes numa investigação têm o direito a manter o anonimato” (Freixo, 2012, p. 208). Assim, na análise e discussão de resultados, os pelotões da 4ª companhia em estudo irão, aleatoriamente, ter as designações de pelotão X e pelotão Y.

CAPÍTULO 5.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Introdução

Neste capítulo serão apresentados todos os dados recolhidos através dos instrumentos de investigação aplicados. Seguidamente, será realizada toda a análise estatística, tendo em conta a abordagem quantitativa aplicada aos inquéritos por questionário.

5.2. Análise dos inquéritos por questionário

O recurso ao inquérito por questionário surgiu tendo por base a investigação e as hipóteses que se pretendem atingir. Posto isto importa reter que “a pergunta de partida da investigação e as suas questões derivadas assim como os objetivos gerais e específicos que se pretendem atingir, originam as hipóteses de investigação, que carecem de verificação” (Sarmiento, 2013, p. 67).

Face ao exposto e após a aplicação do inquérito procedeu-se ao tratamento de dados através da estatística descritiva⁴¹ e estatística inferencial⁴². Utilizaram-se, desta forma, medidas descritivas com o intuito de organizar e melhor compreender os dados recolhidos, através da indicação do máximo e mínimo registado; do recurso a medidas de tendência central⁴³ como a média⁴⁴ (μ) e as frequências⁴⁵ e, por fim, utilizaram-se, também, medidas

⁴¹ A estatística descritiva “engloba um conjunto de medidas – de tendência central e de dispersão – e de representações gráficas que nos permitem descrever, de uma forma sumária, um conjunto de dados” (Martins, 2011, p. 45).

⁴² A estatística inferencial “permitir-nos-á retirar conclusões acerca da população-alvo, com base nos resultados obtidos na amostra daí recrutada através do processo de inferência estatística. Se o ramo da Estatística Descritiva nos permite descrever as características básicas dos dados da amostra, o ramo da Estatística Inferencial engloba todos os testes estatísticos” (Martins, 2011, p. 91).

⁴³ Consistem “num conjunto de medidas que servem para descrever o centro da distribuição dos valores de uma respetiva variável na amostra em questão” (Field, 2009 citado em Martins, 2011, p.46).

⁴⁴ A média baseia-se no “resultados da soma de todos os valores dos indivíduos numa determinada variável, dividido pelo número total de valores” (Martins, 2011, p. 58).

⁴⁵ As frequências “representam o número de vezes que cada valor da variável aparece na amostra” (Martins, 2011, p. 48).

de dispersão⁴⁶, mais especificamente, o desvio-padrão⁴⁷ (σ). Já as medidas inferenciais basearam-se apenas no coeficiente de correlação de *Pearson* (r)⁴⁸.

5.2.1. Análise da fiabilidade dos inquéritos por questionário

A fiabilidade do questionário foi verificada através do cálculo do *Alpha de Cronbach* (α)⁴⁹ no SPSS. Assim, para o inquérito aplicado (Apêndice E.1.), foi obtido, como previsto na Tabela n.º 13 (Apêndice E.2.), o valor de $\alpha = 0,937$ ⁵⁰. Desta forma, tendo por base os autores Laureano e Botelho (2012), o valor de α obtido é considerado acima do valor mínimo para a consistência interna, pelo que nos garante uma boa fiabilidade da escala utilizada.

Com o intuito de verificar a fiabilidade das escalas do inquérito, procedeu-se ao cálculo do α de cada umas delas e de cada subescala. Desta forma, na parte II (Apêndice E.2.1) obteve-se um $\alpha = 0.966$, sendo que na subescala de II se obteve um $\alpha = 0.916$, na MI um $\alpha = 0.835$, na EI um $\alpha = 0.837$ e, por fim, a CI com $\alpha = 0.902$. Já na parte III (Apêndice E.2.2) o valor foi de $\alpha = 0.900$, pelo que nas subescalas, IG-S e IG-T, o valor foi, respetivamente, de α de 0.862 e de 0.792. Por fim, a última escala, referente ao desempenho profissional dos polícias, obteve um $\alpha = 0.904$, sendo que na subescala CAI o $\alpha = 0.790$, na de eficácia $\alpha = 0.674$, na CPA $\alpha = 0.717$ e, por fim, na COC $\alpha = 0.735$ (Apêndice E.2.3).

Verifica-se, de igual forma, que a fiabilidade das escalas continua a manter-se acima do valor mínimo, à exceção da subescala de eficácia que apresenta um valor muito próximo. Este valor poderia ser retificado se a Q41 do inquérito fosse eliminada, contudo como foram utilizadas escalas validadas para a população portuguesa e como os resultados obtidos foram favoráveis decidiu-se aplicar a escala na íntegra.

5.3. Análise de dados

Neste ponto e, tendo por base o inquérito aplicado, será, inicialmente, realizada uma caracterização da amostra, tendo por base os dados sociodemográficos recolhidos e, posteriormente, a análise descritiva e inferencial de cada uma das escalas. A análise irá

⁴⁶ Consistem em “medidas adicionais para a descrição dos dados que fornecem uma indicação do quanto os valores individuais da mesma variável estão próximos, ou, pelo contrário, se afastam do centro da sua distribuição” (Field, 2009 citado em Martins, 2011, p.46).

⁴⁷ O desvio-padrão consiste na “dispersão média dos valores individuais em relação ao valor da média da amostra na variável em questão” (Martins, 2011, p. 58).

⁴⁸ “Indica a natureza da relação entre duas variáveis” (Hill & Hill, 2012, p. 202).

⁴⁹ “A consistência interna da nova variável deve ser medida através do *alpha de cronbach*, sendo usual considerar-se uma consistência mínima de 0.7” (Laureano & Botelho, 2012, p. 263).

⁵⁰ O cálculo foi efetuado tendo por base as escalas do inquérito, excetuando-se as questões sociodemográficas e as referentes aos fatores internos ao serviço.

basear-se, inicialmente, nos resultados gerais das escalas e, seguidamente, nos das subescalas.

5.3.1. Análise da parte I - caracterização da amostra

A parte I do inquérito por questionário visa a descrição sociodemográfica dos militares da 4ª companhia do GIOP. Desta forma, os gráficos seguintes irão ser representativos dos dados recolhidos pelo inquérito.

Como é possível verificar no Gráfico n.º 2 (Apêndice F.1.2.), a amostra mais significativa é referente à classe de guardas e que engloba o posto de cabo, guarda principal e guarda (89,29%). Em relação à cadeia de comando apenas existe 1 capitão (cmdt de companhia), 1 tenente (cmdt pelotão), 2 sargentos – ajudantes, em que um deles tem a função de cmdt de pelotão e o outro de adjunto do cmdt de pelotão, e por fim, mais 2 sargentos distribuídos pelo pelotão X e pelotão Y.

Em relação ao tempo de serviço dos inquiridos, como é possível verificar no Gráfico n.º 3 (Apêndice F.1.3.), há maior incidência no segundo intervalo, ou seja, 19 (33,93%) militares têm um tempo de serviço compreendido entre os 9 anos e os 12 anos. Já 15 militares (26,79%) têm um tempo inferior a 8 anos e apenas 12 militares (21,43%) têm mais de 15 anos de serviço.

Tabela n.º 1 - Frequências de idades dos inquiridos.

Idade	26	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	51	Total
N.º Indivíduos	1	2	2	6	5	2	4	5	2	3	6	4	3	5	4	1	1	56

Fonte: elaboração própria.

O escalão etário dos inquiridos, representado no Gráfico n.º 4 (Apêndice F.1.4.), apresenta maior representatividade no escalão que inicia nos 36 anos e termina nos 40 anos, ou seja, 21 militares (37,50%). Até aos 30 anos a amostra é de apenas 11 militares, ou seja, 19,64% e com mais de 41 anos existem apenas 6 militares (10,71%).

Os valores referidos estão relacionados com a duração do curso de guardas e do curso do GIOP. Assim, verifica-se que o elemento mais novo da amostra apresenta 26 anos e, consequentemente, o escalão etário escolhido tenha que variar dos 26 anos aos 30 anos (Tabela n.º 1).

A função desempenhada pelos inquiridos, como representa o Gráfico n.º 5 (Apêndice F.1.5.), e que se relaciona com o posto dos inquiridos, representado no Gráfico n.º 2 (Apêndice F.1.2.), apresenta um resultado mais significativo na dimensão dos executantes (outra) com uma percentagem de 58,93%. Além dos comandantes que perfazem a cadeia de comando (total de 6 militares) existem, ainda, e com um papel importante na organização e na execução das tarefas, 6 chefes de equipa (10,71%).

As habilitações literárias, na amostra em estudo, estão diretamente relacionadas com os pré-requisitos exigidos para cada posto e a frequência dos cursos. Assim, é possível verificar, no Gráfico n.º 6 (Apêndice F.1.6.), que existem 2 militares (3,57%) com mestrado e que representam os 2 oficiais que frequentaram o curso da AM. A maior incidência representa a escolaridade obrigatória, ou seja, o 12º ano (58,93%).

No que toca ao estado civil e, tendo por base o Gráfico n.º 7 (Apêndice F.1.7.), existem 22 militares solteiros, 3 divorciados e 31, ou seja, mais de 50% da amostra, estão casados ou em união de facto. Em relação à existência de filhos e perante os dados do Gráfico n.º 8 (Apêndice F.1.7.) é possível referir que mais de 50% da amostra tem pelo menos um filho. Desta forma, tendo por base estes dados e os do Gráfico n.º 7, é de relevar que haja uma maior preocupação referente à variável família. No contexto da investigação este facto pode gerar alterações no desempenho profissional do militar e na integração do grupo.

Por fim, como é possível verificar através do Gráfico n.º 9 (Apêndice F.1.8.), a totalidade da amostra representa o género masculino. Já na Tabela n.º 17 (Apêndice F.1.9.) é possível verificar a relação dos dados sociodemográficos com a orgânica da 4ª companhia do GIOP.

5.3.2. Análise da parte II – liderança transformacional

A análise da parte II, representativa da liderança transformacional, tem por base os valores obtidos no QML5X. Assim, seguidamente, os dados serão organizados e relacionados com as variáveis independentes relevantes para a liderança transformacional.

5.3.2.1. Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por pelotão

Neste ponto é possível verificar a perceção dos subordinados em relação ao comportamento de liderança transformacional dos diferentes comandantes de pelotão e a própria avaliação dos comandantes em relação ao seu comportamento.

Assim, fazendo a análise da Tabela n.º 2 verifica-se que a média de todas as dimensões, no pelotão Y, é superior às obtidas no pelotão X e, consequentemente, a média obtida na escala QML5X para o pelotão X é de $\mu = 3,36$ e para o pelotão Y é de $\mu = 4,08$. Além destes factos verifica-se que o Cmd ($n = 6$) apresenta uma média superior ($\mu = 4,46$) no QML5X em relação às restantes estruturas. Por conseguinte a amostra da estrutura de apoio ao cmd ($n = 5$) também apresenta um valor superior ($\mu = 4,39$) em relação aos pelotões.

Em relação às dimensões da liderança transformacional é possível verificar que os valores obtidos são superiores, em todas as estruturas, incidentemente, na MI e na II. Além de que, tendo em conta os valores mínimos obtidos, a dimensão de CI é a que apresenta piores resultados, ou seja, $\min = 1,75$; $\min = 1,75$; $\min = 3,00$ e $\min = 3,25$, respetivamente, para cada uma das estruturas representadas na tabela.

Tabela n.º 2 - Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por pelotão.

Dimensões		Pelotão X	Pelotão Y	Estrutura de apoio ao cmd	Cmd
II	μ	3,51	4,21	4,45	4,73
	σ	0,57	0,79	0,71	0,22
	Min	2,50	2,13	3,50	4,50
	Max	4,63	5,00	5,00	5,00
MI	μ	3,54	4,00	4,60	4,46
	σ	0,59	0,71	0,55	0,33
	Min	2,25	2,00	4,00	4,00
	Max	4,75	5,00	5,00	5,00
EI	μ	3,10	3,92	4,35	4,13
	σ	0,55	0,68	0,49	0,47
	Min	2,25	2,50	3,75	3,75
	Max	4,25	5,00	5,00	5,00
CI	μ	3,13	4,04	4,10	4,25
	σ	0,69	0,93	0,95	0,65
	Min	1,75	1,75	3,00	3,25
	Max	4,25	5,00	5,00	5,00
QML5X	μ	3,36	4,08	4,39	4,46
	σ	0,54	0,74	0,66	0,33
	Min	2,50	2,10	3,60	4,00
	Max	4,30	4,95	5,00	5,00
	N	21	24	5	6

Legenda: II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; QML5X – Questionário Multifator de Liderança (Versão 5X); Cmd – Comando; μ - média; Min – mínimo; Max – máximo; σ – desvio-padrão; N – total de inquiridos.

Fonte: SPSS.

5.3.2.2. Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por escalão etário

Após a análise da Tabela n.º 18 (Apêndice F.2.1) verifica-se que a média do escalão etário dos 31 aos 35 anos ($n = 18$) é a que apresenta valores mais deficitários em relação aos restantes escalões, ou seja, para a II obteve-se uma $\mu = 3,81$; para a MI $\mu = 3,81$; para a EI $\mu = 3,44$ e, por fim para a CI $\mu = 3,43$. Também na totalidade da escala QML5X esta dimensão é a que apresenta um valor mais baixo da média ($\mu = 3,66$). Os escalões correspondentes aos militares inquiridos com menos de 30 anos ($n = 11$) e o com mais de 41 anos ($n = 6$) são os que apresentam no geral uma média superior na escala QML5X, sendo respetivamente de $\mu = 4,20$ e $\mu = 4,18$.

A dimensão II é a que apresenta melhores valores perante todos os escalões etários no que toca à média e aos valores mínimos obtidos. Além disto, o desvio-padrão, na mesma dimensão, é o que apresenta, em geral, valores mais baixos para cada um dos escalões etários, ou seja, valores como $\sigma = 0,50$ (menos 30 anos), $\sigma = 0,81$ (31 aos 35 anos), $\sigma = 0,88$ (36 aos 40 anos), $\sigma = 0,61$ (mais de 41 anos). A EI e a CI partilham a média dos valores mais baixos, ou seja, dos quatro valores dois pertencem à EI e os restantes dois à CI.

5.3.2.3. Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por relação com a cadeia de comando

Fazendo a análise da Tabela n.º 19 (Apêndice F.2.2) verifica-se que, tendo por base a escala QML5X, quem está totalmente insatisfeito com a cadeia de cmd ($n = 3$) apresenta uma $\mu = 2,63$; quem está parcialmente insatisfeito ($n = 6$) representa uma $\mu = 3,60$; já os que estão parcialmente satisfeitos ($n = 30$) apresentam uma $\mu = 3,75$ e, por fim, para quem está totalmente satisfeito ($n = 17$) a $\mu = 4,41$.

Importa salientar que os dados da amostra têm em conta a perceção dos subordinados em relação ao cmd e a satisfação dos oficiais e sargentos em relação à cadeia de cmd que constituem. Desta forma, perante os valores da Tabela n.º 3, verifica-se que da classificação “totalmente insatisfeito” ($n = 3$) não existe nenhum inquirido da cadeia de cmd nem da estrutura de apoio. Por sua vez, existe 1 inquirido da cadeia de cmd que está parcialmente insatisfeito; 3 da cadeia de cmd e 2 da estrutura de apoio parcialmente satisfeitos e, por fim, 2 do cmd e 3 da estrutura de apoio para totalmente satisfeito.

Das dimensões da liderança transformacional a EI é a que apresenta valores de média mais baixos em relação às restantes. Contudo, existe uma exceção no que toca à opção de

“totalmente insatisfeito” na dimensão CI, ou seja, neste caso a CI ($\mu = 2,17$) tem um valor inferior à EI ($\mu = 2,42$). Além disto, o valor mínimo mais baixo obtido para todas as dimensões corresponde à dimensão CI ($\min = 1,75$) na classificação de “parcialmente satisfeito” e “parcialmente insatisfeito. Neste último, e tendo em conta a amostra em causa ($n = 6$) o desvio-padrão ($\sigma = 1,04$) é o que se apresenta com um valor superior em relação às restantes classificações.

Mais uma vez, as dimensões II e MI são realçadas pelos valores obtidos, partilhando os 4 valores mais altos que foram obtidos.

Tabela n.º 3 - Estatística descritiva da relação com a cadeia de comando.

	TI	PI	PS	TS	Total
Pelotão X	2	4	14	1	21
Pelotão Y	1	1	11	11	24
Estrutura apoio ao cmd	0	0	2	3	5
Comando	0	1	3	2	6
Total	3	6	30	17	56

Legenda: TI – totalmente insatisfeito; PI – parcialmente insatisfeito; PS – parcialmente satisfeito; TS – totalmente satisfeito; Cmd – comando.

Fonte: SPSS.

5.3.3. Análise da parte III – coesão de equipa

A análise da parte III, representativa da coesão de equipa, tem por base os valores obtidos no QAG. Além disto, baseia-se numa escala tipo *likert* de 10 níveis (Apêndice D.2.), pelo que os valores referidos posteriormente terão em linha de conta a escala mencionada.

5.3.3.1. Estatística descritiva das dimensões de coesão por pelotão

Baseando a análise na Tabela n.º 4, verifica-se que o Pelotão Y ($n = 24$) de todas as estruturas da companhia é o que se encontra melhor classificado na escala QAG ($\mu = 8,37$).

Fazendo uma análise mais detalhada pelas dimensões da escala QAG, é possível verificar que o pelotão Y se realça, perante as restantes estruturas, quer na IG-T ($\mu = 8,48$) como na IG-S ($\mu = 8,23$). Além disto, é também, o que apresenta em todas as dimensões um valor máximo de 10,00. Perde no que toca ao valor mínimo, uma vez que a estrutura de apoio ao cmd apresenta valores de 6,00 para a IG-T e o Cmd, que supera nas duas dimensões, com valores de 6,00 (IG-T) e 6,75 (IG-S).

O pelotão X ($n = 21$) é o que apresenta valores mais baixos em relação às restantes estruturas. Tendo em conta a escala de 10 níveis, o pelotão X obteve uma $\mu = 5,69$ para a dimensão IG-T e de $\mu = 5,21$ para a dimensão IG-S. Os valores máximos obtidos nas dimensões estão em conformidade com a restante companhia, contudo os valores mínimos ficam um bocado dispares dos restantes, mais especificamente, na IG-S que obteve 2,25.

O Cmd ($n = 6$) apresenta o terceiro valor mais baixo, além de que está próximo dos valores obtidos pela estrutura de apoio ao cmd ($n = 5$). Por sua vez, esta última, apresenta o σ mais alto da escala, ou seja, $\sigma = 2,26$, na dimensão IG-S, com $\min = 4,50$ e $\max = 10,00$.

Em relação às dimensões da coesão, nos pelotões a que mais se realça é a IG-T com valores superiores ($\mu = 5,69$ e $\mu = 8,48$) aos da IG-S ($\mu = 5,21$ e $\mu = 8,23$). Já na estrutura de apoio ao cmd e no cmd a IG-S apresenta valores superiores em relação à IG-T, ou seja, respetivamente, $\mu = 8,05$ e $\mu = 7,79$ contra $\mu = 7,72$ e $\mu = 7,50$.

Tabela n.º 4 - Estatística descritiva das dimensões de coesão por pelotão.

Dimensões		Pelotão X	Pelotão Y	Estrutura apoio ao cmd	Cmd
IG - T	μ	5,69	8,48	7,72	7,50
	σ	1,50	1,30	1,49	1,55
	Min	4,00	5,00	6,00	6,00
	Max	9,20	10,00	9,80	9,60
IG - S	μ	5,21	8,23	8,05	7,79
	σ	1,60	1,25	2,26	1,19
	Min	2,25	5,50	4,50	6,75
	Max	9,25	10,00	10,00	9,25
QAG	μ	5,48	8,37	7,87	7,63
	σ	1,45	1,08	1,77	1,21
	Min	3,33	5,89	5,33	6,33
	Max	9,22	10,00	9,78	9,22
	N	21	24	5	6

Legenda: QAG – Questionário do ambiente no grupo; IG-T – integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – integração no grupo em relação aos aspetos sociais; Cmd – Comando; μ - média; σ – desvio-padrão; Min – mínimo; Max – máximo; N – total de inquiridos.

Fonte SPSS.

5.3.3.2. Estatística descritiva das dimensões de coesão por estado civil

Na **hipótese H1.1.** pretende-se verificar se existem diferenças entre a coesão de equipa dos militares da 4ª companhia do GIOP consoante o estado civil em que se encontram. Tendo por base a amostra da investigação que representa, basicamente, a totalidade da

população, optou-se por dar seguimento à verificação da hipótese na presente análise descritiva.

Assim, perante a análise da Tabela n.º 20 (Apêndice F.3.1.), na escala QAG, os militares casados ou em união de facto ($n = 31$) são os que apresentam melhores classificações ($\mu = 7,56$) em relação aos militares solteiros ($n = 22$; $\mu = 6,76$) e aos militares divorciados ($n = 3$; $\mu = 6,00$).

Em relação às dimensões da coesão, os solteiros com $\mu = 6,89$ na IG-T e $\mu = 6,59$ na IG-S, dando assim primazia à coesão de grupo para a tarefa. Já os militares casados apresentam médias superiores, sendo que na IG-T têm $\mu = 7,61$ e na IG-S obtiveram $\mu = 7,48$ enfatizando a coesão também para a tarefa. Os militares divorciados são os que apresentam médias mais baixas tanto na IG-T ($\mu = 6,27$) como na IG-S ($\mu = 5,67$). É de notar que os militares divorciados dão maior primazia à tarefa e nos aspetos sociais apresentam um valor bastante díspar dos restantes, contudo apresentam um $\sigma = 2,32$ e um $\min = 3,00$ que está acima dos obtidos pelos militares casados ($\min = 2,25$) e pelos militares solteiros ($\min = 2,50$).

5.3.3.3. Estatística descritiva das dimensões de coesão por relação com o pelotão

Seguindo a linha de pensamento do ponto anterior, pretende-se, tendo por base a **hipótese H1.2.**, verificar se existem diferenças entre a coesão de equipa dos militares da 4ª companhia do GIOP consoante a relação com o pelotão.

Segundo a Tabela n.º 21 (Apêndice F.3.2) , o nível de satisfação com a relação do pelotão é proporcional aos resultados obtidos na escala QAG, ou seja, para quem se encontra parcialmente insatisfeito ($n = 3$) o valor da média foi mais baixo ($\mu = 3,78$). Já para quem esta parcialmente satisfeito ($n = 24$) a média foi de $\mu = 5,94$ e totalmente satisfeito ($n = 29$) a foi de $\mu = 8,51$. A classificação de “totalmente insatisfeito” não obteve qualquer resultado.

Em comparação com o ponto anterior, também neste, a dimensão IG-T obteve melhores resultados em relação à IG-S. Vejamos que os valores mínimos para a IG-S são de $\min = 2,25$ (parcialmente insatisfeito), $\min = 2,50$ (parcialmente satisfeito) e $\min = 6,75$ (totalmente satisfeito). Já para a IG-T obteve-se, respetivamente, $\min = 4,00$ (parcialmente insatisfeito), $\min = 4,00$ (parcialmente satisfeito) e $\min = 5,00$ (totalmente satisfeito). Existe, assim, a exceção da classificação “totalmente satisfeito”, onde o valor mínimo obtido foi superior na IG-T, contudo a média desta dimensão ($\mu = 8,53$) é superior à IG-S ($\mu = 8,49$).

Em apoio a esta análise serve a Tabela n.º 5 que representa as frequências da relação com o pelotão. Esta relação tem em linha de conta a perceção dos subordinados perante a relação que têm com o pelotão e a perceção dos comandantes da relação que têm com a maioria dos subordinados. Face ao exposto verifica-se que existe um grau de satisfação classificado em parcialmente insatisfeito, com $n = 3$, apenas no pelotão X. Já a classificação de parcialmente satisfeito é superior, com $n = 16$, no pelotão X e inferior no pelotão Y com $n = 5$. Por fim, na classificação de totalmente satisfeito o pelotão Y apresenta melhores resultados ($n = 19$) em relação ao pelotão X ($n = 2$). A estrutura de apoio ao cmd e o cmd variam entre o parcialmente satisfeito ($n = 1$ e $n = 2$, respetivamente) e o totalmente satisfeito ($n = 4$ e $n = 4$, respetivamente).

Tabela n.º 5 - Estatística descritiva da relação com pelotão.

	TI	PI	PS	TS	Total
Pelotão X	0	3	16	2	21
Pelotão Y	0	0	5	19	24
Estrutura apoio ao cmd	0	0	1	4	5
Comando	0	0	2	4	6
Total	0	3	24	29	56

Legenda: TI – totalmente insatisfeito; PI – parcialmente insatisfeito; PS – parcialmente satisfeito; TS – totalmente satisfeito; Cmd – comando.

Fonte: SPSS.

5.3.4. Análise da parte IV – desempenho profissional

A análise da parte IV, respeitante ao desempenho profissional, tem por base os valores obtidos no ECDP-P. Assim, seguidamente, os dados serão organizados e relacionados com as variáveis independentes importantes para o desempenho profissional.

5.3.4.1. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por pelotão

A **hipótese H2.1.** tem como intuito confirmar se existem diferenças entre o desempenho profissional dos militares da 4ª companhia do GIOP consoante o pelotão a que pertencem.

Desta forma, tendo por base a estatística descritiva referente ao pelotão e às estruturas orgânicas em que os militares estão inseridos é possível, através dos dados da Tabela n.º 6, verificar que o apoio ao cmd ($n = 5$) são os que melhor perceção apresentam do seu

desempenho profissional ($\mu = 4,72$). Depois o cmd ($n = 6$) com $\mu = 4,43$ e, por fim, com maior relevo para a confirmação da hipótese, o pelotão Y ($n = 24$) com $\mu = 4,42$ e o pelotão X ($n = 21$) com $\mu = 4,20$.

Em relação às dimensões, a que se realça perante os resultados obtidos é a CAI, sendo que apresenta resultados como $\mu = 4,30$ (pelotão X), $\mu = 4,51$ (pelotão Y), $\mu = 4,89$ (estrutura de apoio ao cmd) e $\mu = 4,54$ (cmd). O valor da média mais baixo, perante os pelotões e as dimensões, corresponde ao pelotão X na dimensão COC ($\mu = 3,98$). Esta dimensão, a par da eficácia, é também a que apresenta resultados mais deficitários no geral das estruturas, à exceção do pelotão Y e do apoio ao cmd que apresentam, respetivamente, o valor $\mu = 4,40$ e $\mu = 4,70$ na COC e na eficácia apenas obtêm o valor $\mu = 4,33$ e $\mu = 4,50$.

Tabela n.º 6 - Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por pelotão.

Dimensões		Pelotão X	Pelotão Y	Estrutura apoio ao cmd	Cmd
CAI	μ	4,30	4,51	4,89	4,54
	σ	0,42	0,44	0,14	0,24
	Min	3,00	3,56	4,67	4,33
	Max	4,89	5,00	5,00	4,89
Eficácia	μ	4,19	4,33	4,50	4,36
	σ	0,41	0,45	0,41	0,36
	Min	3,17	3,33	4,00	4,00
	Max	5,00	5,00	5,00	4,83
CPA	μ	4,23	4,41	4,70	4,42
	σ	0,43	0,43	0,33	0,26
	Min	3,25	3,50	4,25	4,00
	Max	5,00	5,00	5,00	4,75
COC	μ	3,98	4,40	4,70	4,29
	σ	0,51	0,44	0,33	0,33
	Min	3,00	3,75	4,25	3,75
	Max	5,00	5,00	5,00	4,50
ECDP - P	μ	4,20	4,42	4,72	4,43
	σ	0,36	0,40	0,24	0,19
	Min	3,09	3,65	4,39	4,17
	Max	4,91	5,00	5,00	4,70
	N	21	24	5	6

Legenda: ECDP-P – escala de conceção de desempenho profissional dos polícias; CAI – capacidade de adaptação e integração; CPA - conhecimentos profissionais aplicados; COC – capacidade de organização e comunicação (COC); Cmd – Comando; μ - média; σ – desvio-padrão; Min – mínimo; Max – máximo; N – total de inquiridos.

Fonte: SPSS.

Por fim, as restantes dimensões é possível afirmar que, no geral, a companhia apresenta uma média, para o desempenho, bastante favorável, uma vez que na ECDP-P e, detalhadamente, nas respetivas dimensões nenhuma das estruturas, à exceção do pelotão X na COC ($\mu = 3,98$) apresenta um valor de $\mu < 4$.

5.3.4.2. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por relação com o pelotão

A **hipótese H2.2.** visa a confirmação de diferenças entre o desempenho profissional dos militares consoante a relação que estes têm com o próprio pelotão. Assim, de um modo geral, a perceção do desempenho dos inquiridos, como é possível verificar na Tabela n.º 22 (Apêndice F.4.1.), é proporcional ao grau de satisfação com a relação do pelotão.

Face ao exposto, verifica-se que, na ECDP-P, para o grau de satisfação de “parcialmente insatisfeito” ($n = 3$) se obteve uma $\mu = 3,96$. No que toca aos inquiridos parcialmente satisfeitos ($n = 24$) a média obtida corresponde ao valor de $\mu = 4,18$. Por fim, quem apresenta uma classificação de “totalmente satisfeito” ($n = 29$) tem uma perceção do próprio desempenho em que a média atinge o valor de $\mu = 4,56$.

Entre as dimensões da ECDP-P a que mais se destaca é a CAI pelo que apresenta valores como $\mu = 4,04$ (parcialmente insatisfeito), $\mu = 4,30$ (parcialmente satisfeito) e, por fim, $\mu = 4,65$ (totalmente satisfeito). Contudo, a eficácia e a CPA conseguem melhores resultados, perante a classificação de “parcialmente satisfeito”, obtendo respetivamente os valores de $\mu = 4,06$ e $\mu = 4,08$. A COC é a que apresenta piores valores, sendo que dos 3 valores mais baixos, 2 correspondem a esta última dimensão ($\mu = 3,50$ e $\mu = 4,04$).

5.3.4.3. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por estado civil

Por fim, pretende-se, através da **hipótese H.2.3**, confirmar se existem diferenças entre o desempenho profissional dos militares da 4ª companhia do GIOP consoante o estado civil.

Para auxílio, teve-se por base a Tabela n.º 23 (Apêndice F.4.2.), e constatou-se que os casados / união de facto ($n = 31$) são os que têm uma perceção do próprio desempenho mais acentuada ($\mu = 4,42$). Por sua vez, os militares solteiros ($n = 22$) obtiveram $\mu = 4,29$ e os militares divorciados ($n = 3$) conseguiram $\mu = 4,41$.

Mais uma vez, a dimensão CAI é aquela que se realça perante as restantes, uma vez que apresenta valores como $\mu = 4,41$ (militares solteiros), $\mu = 4,50$ (militares casados / união

de facto) e, por fim, $\mu = 4,48$ (militares divorciados). Há apenas uma exceção no que toca aos divorciados que realçam a dimensão CPA com um valor de $\mu = 4,58$. Mais uma vez, a dimensão COC é, das quatro, a que obteve piores resultados com $\mu = 4,13$ e $\mu = 4,17$, militares solteiros e divorciados, respetivamente.

5.3.5. Estatística Inferencial

Os resultados obtidos e, previamente descritos, são o ponto de partida para as conclusões referentes à população-alvo e, consequentemente, através da “utilização e aplicação de diversos testes de associação e diferenças” irão permitir “o teste das hipóteses de investigação em apreço” (Martins, 2011, p. 91).

5.3.5.1. Relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP

A **hipótese H.3.** visa a confirmação da relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão de equipa. Posto isto, através da Tabela n.º 24 (Apêndice F.5.1.), é possível verificar que, tendo por base a correlação de *Pearson*⁵¹, existe uma relação moderada⁵² entre as duas variáveis ($r = 0,428$; $p = 0,001$).

Além disto, verifica-se que as dimensões da liderança transformacional estão em conformidade com a escala principal, ou seja, existe uma relação moderada no que toca a II ($r = 0,415$; $p = 0,001$), EI ($r = 0,431$; $p = 0,001$) e CI ($r = 0,422$; $p = 0,001$). Já a MI apresenta uma relação fraca ($r = 0,343$; $p = 0,010$). Por sua vez, as relações que se verificam entre o QML5X e as dimensões da coesão são, respetivamente, de moderada para IG-S ($r = 0,435$; $p = 0,001$) e fraca para IG-T ($r = 0,380$; $p = 0,004$).

5.3.5.2. Relação entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP

A confirmação da **hipótese H.4.** tem por base a Tabela n.º 25 (Apêndice F.5.2). Assim, verifica-se que existe uma relação moderada entre a liderança transformacional e o desempenho profissional através do coeficiente $r = 0,405$; $p = 0,002$.

⁵¹ Esta correlação “é uma estatística descritiva que indica a natureza da relação entre duas variáveis.” Além disto, esta só é relevante se o coeficiente “for significativo ao nível de $< 0,05$, pois podemos concluir que, provavelmente, o coeficiente de correlação do Universo não é zero” (Hill & Hill, 2012, p. 202).

⁵² Nos testes de associação existe uma escala que classifica a intensidade da relação obtida. Assim, uma relação estatística é muito fraca de o coeficiente variar de 0 a 0,2; fraca de 0,2 a 0,4; moderada de 0,4 a 0,7; forte de 0,7 a 0,9 e muito forte de 0,9 a 1 (Laureano & Botelho, 2012).

No que toca às dimensões da liderança transformacional, verifica-se que apenas a EI apresenta uma relação moderada com o desempenho profissional ($r = 0,449$; $p = 0,001$). Já as restantes ostentam uma relação fraca em relação ao desempenho profissional dos militares.

Por sua vez, as dimensões da ECDP-P apresentam dois tipos de relações para com a liderança transformacional, ou seja, no que toca à eficácia e à COC verifica-se, respetivamente, uma relação fraca com coeficientes de $r = 0,240$; $p = 0,075$ e de $r = 0,304$; $p = 0,023$. Já a CAI e a CPA apresentam uma relação moderada com valores de coeficiente de, respetivamente, $r = 0,493$; $p = 0,001$ e de $r = 0,414$; $p = 0,002$.

5.3.5.3. Relação entre a coesão e o desempenho profissional dos militares da 4ª

Companhia do GIOP

No que respeita à **hipótese H.5.** verifica-se que, através da Tabela n.º 26 (Apêndice F.5.3), existe uma relação moderada entre a coesão e o desempenho dos militares com valor $r = 0,426$; $p < 0,001$.

Detalhadamente, as dimensões da coesão relacionam-se de igual forma com a escala de desempenho ECDP-P, ou seja, a IG-T e a IG-S ostentam, respetivamente, de valores de coeficiente $r = 0,416$; $p = 0,001$ e $r = 0,527$; $p < 0,001$. Por outro lado, as dimensões de desempenho profissional apresentam relações moderadas no que toca à CAI ($r = 0,421$; $p = 0,001$) e à COC ($r = 0,545$; $p < 0,001$) e relações fracas no que toca à eficácia ($r = 0,380$; $p = 0,004$) e à CPA ($r = 0,381$; $p = 0,004$).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Introdução

Após concluído o enquadramento teórico e a parte prática, seguem-se as conclusões e as recomendações. Assim, com base nos resultados obtidos, é possível, neste capítulo, realizar uma análise crítica de todas as variáveis estudadas e chegar à solução da QC.

Face ao exposto, no presente capítulo, irá ser realizada a verificação de hipóteses, a exposição das respostas às QD e, como já referido, a resposta à QC. Por fim, serão tecidas algumas considerações e limitações em relação à investigação e elencadas propostas para investigações futuras.

6.2. Verificação de hipóteses

A natureza quantitativa da investigação implica que as hipóteses formuladas sejam “verificadas com recurso à análise estatística”. É, no entanto, importante perceber “que os respetivos resultados não podem ser apresentados como verdades absolutas” (Freixo, 2012, p. 201). Posto isto, a verificação das hipóteses tem como pressuposto a constatação do tipo e grau de correlação existente entre variáveis e se o efeito estatístico é significativo para a investigação (Freixo, 2012).

Relativamente à **H1** (existem diferenças entre a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP consoante **(H1.1.)** o estado civil e **(H1.2.)** a relação com o pelotão) foi possível confirmar que, no que concerne, ao estado civil a hipótese se verifica parcialmente, uma vez que existem diferenças mínimas nas médias obtidas entre cada opção do estado civil. Já na relação com o pelotão, confirma-se que a hipótese se verifica totalmente, visto que para a classificação de “totalmente satisfeito” a $\mu = 8,51$ e para a classificação de “parcialmente insatisfeito” a $\mu = 3,78$.

No que tange à **H2** (existem diferenças no desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP consoante **(H2.1.)** o pelotão a que pertencem, **(H2.2.)** a relação com o pelotão e **(H2.3.)** o estado civil) atesta-se que, em relação ao pelotão a que pertencem, a hipótese se verifica parcialmente, uma vez que as médias obtidas, apresentando diferenças, variam entre a $\mu = 4,20$ a $\mu = 4,72$. Já no que toca à relação com o pelotão as diferenças são mais evidentes, pelo que a hipótese se verifica totalmente, ou seja, quem está mais

descontente com a relação do pelotão faz uma classificação do seu desempenho profissional de $\mu = 3,96$, por sua vez quem está totalmente satisfeito avalia o seu desempenho profissional com $\mu = 4,56$. Por fim, o estado civil obteve valores de $\mu = 4,29$ a $\mu = 4,42$, pelo que a hipótese se verifica parcialmente.

Relativamente à **H3** (existe uma relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP) e, tendo por base a correlação de *Pearson*, foi possível certificar que a hipótese se verifica parcialmente. Fazendo a correlação da escala e de todas as dimensões da liderança transformacional e da coesão de equipa foi possível concluir que existiam, no total, sete correlações positivas fracas e oito relações positivas moderadas.

Atendendo à **H4** (existe uma relação entre o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP e o estilo de liderança transformacional do comandante) a mesma é verificada através da fundamentação da correlação de *Pearson*. Face ao exposto e tendo por base os resultados obtidos concluiu-se que a hipótese não se verifica, uma vez que de todas as dimensões da liderança transformacional e do desempenho profissional se obtiveram mais correlações positivas fracas (no total doze) que moderadas (no total sete). Além deste facto, verificou-se, ainda, uma correlação positiva muito fraca entre as dimensões.

Por fim, a **H5** (existe uma relação entre o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP e a coesão de equipa) verifica-se parcialmente. A fundamentação desta hipótese teve por base a correlação de *Pearson* que, tendo por base as dimensões do desempenho profissional e da coesão de equipa, permitiu validar um total de dez correlações positivas moderadas e de cinco correlações positivas fracas.

6.3. Resposta às questões derivadas

Depois de confirmadas as hipóteses segue-se a resposta às QD.

Em resposta à **QD1: Que tipo de fatores fazem variar a coesão de equipa dos militares da 4ª Companhia do GIOP?**

Verifica-se, através da confirmação da **H1**, que de todos os fatores estudados a relação com o pelotão, o pelotão a que pertencem os militares e o estado civil são aqueles que melhores resultados apresentam. Assim, perante estes resultados, é possível concluir que para fomentar o espírito de coesão de equipa a relação com o pelotão e o pelotão a que pertence os militares são fulcrais no seio da companhia, ou seja, fatores internos ao serviço.

Por sua vez, o estado civil (fator externo ao serviço), apesar de apresentar algumas alterações na coesão de equipa, não se verifica tão eficaz como os anteriores, uma vez que os resultados obtidos não foram tão significativos.

Além do mencionado, verificou-se que, no decorrer de toda a análise de dados, a dimensão de IG-T foi a que mais se realçou perante os fatores abordados. A perceção dos subordinados tendia sempre para a integração no grupo tendo em conta a tarefa, contudo no fator do pelotão foi possível confirmar que a perceção da cadeia de cmd e da estrutura de apoio se baseou na integração do grupo tendo por base aspetos sociais.

Em resposta à **QD2: Que tipo de fatores alteram a perceção do desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP?**

Através da confirmação da **H2** verifica-se que o desempenho profissional dos militares da 4ª companhia do GIOP varia, incidentemente, perante fatores como a o estado civil, a relação com o pelotão e o pelotão a que pertencem os militares. Assim, estamos perante dois fatores que são internos ao serviço e um externo, contudo as maiores diferenças verificam-se sobretudo na relação com o próprio pelotão.

A capacidade de adaptação e integração foi, dentro dos três fatores, a dimensão que mais se destacou. Sendo que, por vezes, a capacidade de aplicar os conhecimentos profissionais também se realçava ligeiramente. A eficácia e a capacidade de organização e comunicação foram as dimensões, entre os fatores abordados, que piores resultados obtiveram. Além disto, verificou-se que a perceção do desempenho profissional dos militares foi, tendo por base os resultados da 4ª companhia nos inquéritos por questionário, superior na estrutura de apoio e na cadeia de comando.

Em resposta à **QD3: A liderança transformacional e a coesão de equipa estão mutuamente relacionadas?**

Tendo por base a confirmação da **H3** é possível afirmar que, apesar de as correlações não serem fortes, o estilo de liderança dos comandantes da 4ª companhia está relacionado com a coesão de equipa dos militares. Existe, desta forma, uma interdependência entre a forma como o comandante aborda os militares e a união dos mesmos, sendo que as duas variáveis se correlacionam de positivamente e, incidentemente, de forma moderada.

Em resposta à **QD4: Existe alguma relação entre o desempenho profissional e o estilo de liderança transformacional?**

A verificação da **H4** confirmou que não existe correlação suficientemente forte que permite atestar com veracidade a relação entre as duas variáveis. Assim, conclui-se que, apesar de existirem algumas correlações moderadas, o desempenho profissional percebido

pelos militares, em forma de autoavaliação, e o comportamento transformacional do comandante não se mostraram, suficientemente, relacionados.

Em resposta à **QD5: a coesão de equipa será importante para o desempenho profissional dos militares da 4ª Companhia do GIOP?**

A constatação da **H5** permite concluir que a coesão de equipa e o desempenho profissional estão diretamente relacionados através de correlações positivas e moderadas. Pelo que, a coesão dos militares e a satisfação dos mesmos com a relação do pelotão afetará positivamente o seu desempenho profissional.

6.4. Verificação dos objetivos e da questão central

O objetivo geral da investigação consiste em avaliar o comportamento de liderança transformacional dos comandantes da 4ª companhia do GIOP e compreender de que forma esse comportamento afeta a coesão e o desempenho dos pelotões que constituem a companhia. Posto isto, e tendo em conta a verificação das hipóteses e a resposta às QD, bem como a explanação de todos os conceitos, considera-se que tanto o objetivo geral como os OE foram respondidos como foi, inicialmente, proposto.

Em resposta à **QC: Qual a relação que existe entre a liderança transformacional e a coesão de equipa e, consequentemente, de que modo esta relação afetará o desempenho da 4ª Companhia do GIOP no exercício das suas funções?**

A correlação entre a liderança transformacional e a coesão de equipa, na 4ª companhia, revelou-se como positiva e moderada, pelo que é possível afirmar que as mesmas estão relacionadas perante a perceção dos subordinados e da cadeia de comando. Por sua vez, a correlação da liderança transformacional com o desempenho profissional não se verificou perante os resultados obtidos. Já a da coesão de equipa com o desempenho profissional também se verificou moderadamente.

Face ao exposto e perante os resultados, nenhuma das dimensões foi afetada negativamente por outra. Pelo que, existe uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional, da cadeia de comando, e a coesão de equipa dos militares da 4ª companhia do GIOP. Por sua vez, esta relação afeta, também ela, positivamente o desempenho de toda a companhia, embora se tenha noção que a efetividade desta relação aponta, essencialmente, para a coesão de equipa, uma vez que a liderança transformacional, perante os resultados obtidos nesta companhia, não foram satisfatórios quando relacionados com os do desempenho profissional.

6.5. Reflexões finais

A liderança transformacional, a coesão de equipa e o desempenho são fatores extremamente importantes no seio de uma organização, como é possível verificar através da parte I do presente trabalho. Foram abordados estudos referentes ao exército americano e ao exército espanhol e confirmou-se, efetivamente, que existiam relações positivas entre as três variáveis.

Da análise da literatura verificou-se que a liderança transformacional era eficiente nas relações entre superiores hierárquicos e subalternos. Na presente investigação, e através dos testes de correlação, os resultados mostram que apesar de existirem algumas correlações, estas não são muito significativas. Pode-se assim concluir, como já se atestou anteriormente em resposta à QC e às QD, que existe relação entre as dimensões, contudo e como defendem alguns autores abordados na presente investigação, dependendo do tipo de situação, o estilo de liderança será diferente. Além de que, muitas das vezes é necessário que um sirva de complemento a outro, como é o caso da liderança transformacional e transacional.

De toda a análise, conclui-se que existe uma diferença nos resultados dos dois pelotões. O pelotão que apresenta melhores resultados na liderança também se destaca nas restantes dimensões. Além disto, em termos gerais na companhia e tanto decorrente da perceção dos subordinados como dos comandantes, verifica-se que a motivação inspiracional e a estimulação intelectual são as dimensões da liderança que mais se destacam na 4ª companhia do GIOP. Por fim, a perceção dos comandantes é aquela que mais se realça perante os valores do QML5X.

A coesão de equipa e o trabalho em equipa, como se constatou no enquadramento teórico, são aspetos importantes para o estudo em causa. Foi a dimensão que em todo o trabalho apresentou melhores resultados. Verifica-se que no pelotão com melhores resultados no QML5X a média obtida foi bem superior ao que apresentava resultados mais baixos. Além disto, verificou-se que toda a estrutura do comando se apresentava coesa. Este aspeto é extremamente importante, uma vez que o exemplo terá que partir de cima, ou seja, do topo da hierarquia e, tal como se verifica na liderança transformacional, o líder deve ser o exemplo e deve transmitir da melhor maneira os objetivos e os valores da organização.

Os estudos abordados no capítulo 2, e que se vêm a corroborar nos resultados da 4ª companhia do GIOP, comprovam que a coesão e a liderança estão diretamente relacionados. Constata-se, também, que o desempenho é influenciado pela própria coesão. Revela-se ainda importante referir que, na 4ª companhia do GIOP, os resultados tendem, geralmente, para

dimensão de integração no grupo para a tarefa. Por motivos sociais apenas se apuraram duas situações, ou seja, na cadeia de comando e na estrutura de comando.

O desempenho da 4ª companhia, que foi avaliado tendo por base a perceção do desempenho profissional dos militares, revelou-se positivo no desempenho das tarefas e na eficácia das mesmas. Existem algumas lacunas no que toca à coesão dos militares e ao comportamento de liderança transformacional dos comandantes, contudo verifica-se que o profissionalismo e o rigor na aplicação dos conhecimentos e técnicas aprendidas é total. A maior dificuldade percebida pelos militares diz respeito à dimensão da eficácia e à capacidade de organização e comunicação.

Fazendo uma ligação das variáveis verifica-se que na liderança a estimulação intelectual e a motivação inspiracional estão relacionadas com a eficácia, ou seja, os líderes devem encorajar os militares e olhar para o futuro e a suscitar o compromisso com os objetivos organizacionais. Além disto, devem estimular a criatividade e a inovação dos militares com o intuito de que estes possam participar no processo de tomada de decisão. É ainda possível verificar que a motivação inspiracional promove a coesão de equipa e, neste sentido, a capacidade de comunicação e integração será, também ela, reforçada (Rosinha, 2009). Como é possível verificar, o papel do comandante, como líder transformacional, é extremamente importante e vantajoso para a prossecução dos objetivos da 4ª companhia e para que se atinjam níveis superiores de desempenho nas missões atribuídas.

Por fim, referentemente à avaliação individual do desempenho, e como já referido, é um instrumento aplicado apenas à classe de oficiais e à dos sargentos, além de que todo o processo se desenvolve tendo por base a avaliação do militar por superiores hierárquicos, não dando possibilidade ao militar de se autoavaliar. Como foi possível verificar, anteriormente, no capítulo 3, “a autoavaliação é, neste contexto, uma fonte de avaliação, imprescindível, como forma de envolvimento do colaborador no seu papel na instituição” (Matos, 2013, p. 245). Desta forma, seria importante ter em conta a informação recolhida pela autoavaliação como forma de complemento a todo o processo avaliativo dos militares.

Posto isto, seria importante implementar um sistema de avaliação a todas as classes, uma vez que a avaliação do desempenho é essencial para “maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como o recurso básico da organização” (Dantas & Rocha, 2007, p. 11). Além do exposto, a avaliação viria reforçar o bom desempenho dos militares, ao motivá-los para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências e ao reduzir o sentimento de impunidade na instituição.

6.6. Recomendações e limitações da investigação

No decorrer de toda a investigação foram surgindo algumas limitações e obstáculos que iam dificultando, em parte, a realização do presente relatório.

Estudar cientificamente o comportamento de liderança dos comandantes através da perceção dos mesmos e da dos subalternos não é, por vezes, uma tarefa fácil. Existem fatores imensuráveis que vão alterar os resultados e que limitam toda a investigação. O exercício de comando militar é uma tarefa que se distingue da realidade civil e, portanto, é necessário adaptar as duas realidades, pelo que, em muitas situações, não se revela uma tarefa fácil.

Por fim, abordar o desempenho num trabalho que envolve a liderança, a coesão, a formação de grupos e equipas revelou ser uma tarefa mais complicada que o previsto. A avaliação na GNR tem por base o RAMMGNR e é unicamente aplicado aos oficiais e aos sargentos. Além disto, a inexistência de um instrumento de medida dentro da instituição exigiu a uma adaptação na investigação e a alteração de alguns pressupostos.

6.7. Investigações futuras

Para investigações futuras propõe-se o estudo da liderança transformacional e transacional no GIOP. Verificar se os dois estilos, em complemento, traduzem melhores níveis de desempenho e coesão de equipa.

Além do já referido, seria importante dar maior ênfase, na investigação da GNR, à avaliação do desempenho profissional. É uma área que carece de algum investimento e que se revela bastante importante para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar – Direção de Ensino (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio. Trabalho de Investigação Aplicada.
- Academia Militar – Direção de Ensino (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Afonso, P. L. (2010). *Elementos Chave do Processo* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Arthur, C. A., & Hardy, L. (2014). Transformational leadership: A experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 38-53.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: que aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 213.
- Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Brun, W., & Laberg, J. C. (2002). Factors influencing small-unit cohesion in Norwegian Navy officer cadets. *Military Psychology*, 14, 1-22.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Multifactor Leadership Questionnaire, (Form 5)*. Binghamton, New York: University Center, State University of New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Revised manual for the *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 - 32.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. (4ª ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19 - 31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: Looking to 1992, and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 21-27.

- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Burke, C., Stagl, K., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1189-1207.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1ª ed.). New York: Harper & Row.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Sciences*.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH.
- Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. New York: Mouvement.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement. *Small Group Research*, 31 (1), 89-106.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. (J. L. Duda, Ed.) *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 213-226.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sports teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Carvalho, C., & Silva, J. (2012). Desempenho e Inteligência Emocional Em Contexto Policial: *Construção e Validação da Escala de Conceção de Desempenho Profissional para Polícias*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade dos Açores Departamento de Ciências da Educação: Ponta Delgada.
- Cheng, Y.-N., Yen, C.-L., & Chen, L. H. (2012). Transformational Leadership and Job Involvement: The Moderation of Emotional Contagion. *Military Psychology*, 24, 382-396.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas - Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*. São Paulo: Edições Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos Edição Compacta* (7ª ed.). São Paulo: Edições Atlas.

- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 4, 385 - 396.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH.
- Cunha, R. C. (1992). *A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa*. Porto: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Dantas, J., & Rocha, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Downton, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Duluc, A. (2000). *Liderança e Confiança*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Festinger, L., Back, K. W., & Schachter, S. (1950). *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Hous*. New York: Harper & Bros.
- Freire, T., & Almeida, L. (2001). Escalas de avaliação: Construção e validação. Em E. Fernandes, & L. Almeida, *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a Prática e Investigação Psicológicas* (pp. 109-127). Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia.
- Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- García-Guiua, C., Moyaa, M., Molerob, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 145-152.
- Hackman, J., & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jesuino, J. C. (1999). *Processos de Liderança* (3ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.

- Kramer, R. M. (2006). Organizational Trust: Progress and Promise in Theory and Research. *Organizational Trust*. Em R. M. Kramer, *Organizational Trust: A Reader*. (pp. 1-17). Oxford: Oxford University Press.
- Laureano, R., & Botelho, M. (2012). *SPSS - O meu manual de consulta rápida* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. Em A. Neely, *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (pp. 65-79). New York: Cambridge University Press.
- Lucena, M. (1977). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: McGraw Hill.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: saber decidir, fazer, interpretar e redigir* (1ª ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- Masood, S., Dani, S., Burns, N., & Backhouse, C. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *J. Engineering Manufacture*, 220, 941-949.
- Matos, M. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa*. Tese de Doutoramento, Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho, Braga.
- Mendes, C., Bártoło, A. (1993). *Tradução e adaptação à população portuguesa do questionário do ambiente no grupo*. Monografia não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2007). Portaria n.º 279/2000 de 15 de fevereiro: regulamento de avaliação dos militares da guarda nacional republicana. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 38.
- Mikalachki, A. (1969). *Group cohesion reconsidered: A study of blue collar work groups*. London, Ontario: University of Western Ontario.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2ª ed.). Lisboa: RH.
- Oliver, L. W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S. H., & Pandhi, N. A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11, 57-83.
- Popper, K. (2004). *Lógica das Ciências Sociais* (4ª ed.). (E. Martins, Trad.) Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança - Mudança, Resultados, Integridade* (3ª ed.). Lisboa: RH.
- Robalo, A. (1995). Eficácia e Eficiência Organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, II-III, 105-116.
- Rouco, C., Sarmiento, M., & Rosinha, A. (2011). Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores. *PROELIUM*, VII, Série 1, 27-48.
- Rouco, J. (2008). A coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar - academia militar. *PROELIUM*, VI, Série Nº 10, 143-170.
- Rouco, J., & Sarmiento, M. (2009). Desenvolvimento de competências de Liderança: Liderar e trabalhar em equipa. *PROELIUM*, VI, Série Nº 11, 155-179.
- Rouco, J., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *PROELIUM*, VI, Série 13, 71-90.
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento Tácito em Contexto Militar*. Tese de doutoramento, Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.
- Ross, S. M. (1990). *Transformational leadership: Measurement of personality attributes and performance effects on work groups*. Doctoral dissertation, George Washington University, Washington, DC.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Tziner, A., & Chernyak-Hai, L. (2012). Perspectives on groups and work teams in the workplace. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28, 51-66.
- Ulrich, D., Zenger, j., & Smallwood, N. (2000). *Liderança Orientada para os Resultados*. (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Vieira, B. (2009). Liderar na pós-modernidade militar. *Revista de Artilharia*.
- West, M. (2004). *The Secrets Of Successful Team Management* (1ª ed.). Duncan Baird Publishers.
- Wittenbaum, G., Hollingshead, A., Paulus, P., Hirokawa, R., Ancona, D., Peterson, R., . . . Yoo, K. (2004). The functional perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, 35 (1), 17-34.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990a). Long term forecasting of transformational leadership and its effects among Naval officers: some preliminary findings. In K. E.

Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (pp.151-169). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990b). The effects of transformational, transactional and laissez-faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 191-203.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

APÊNDICE A – ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

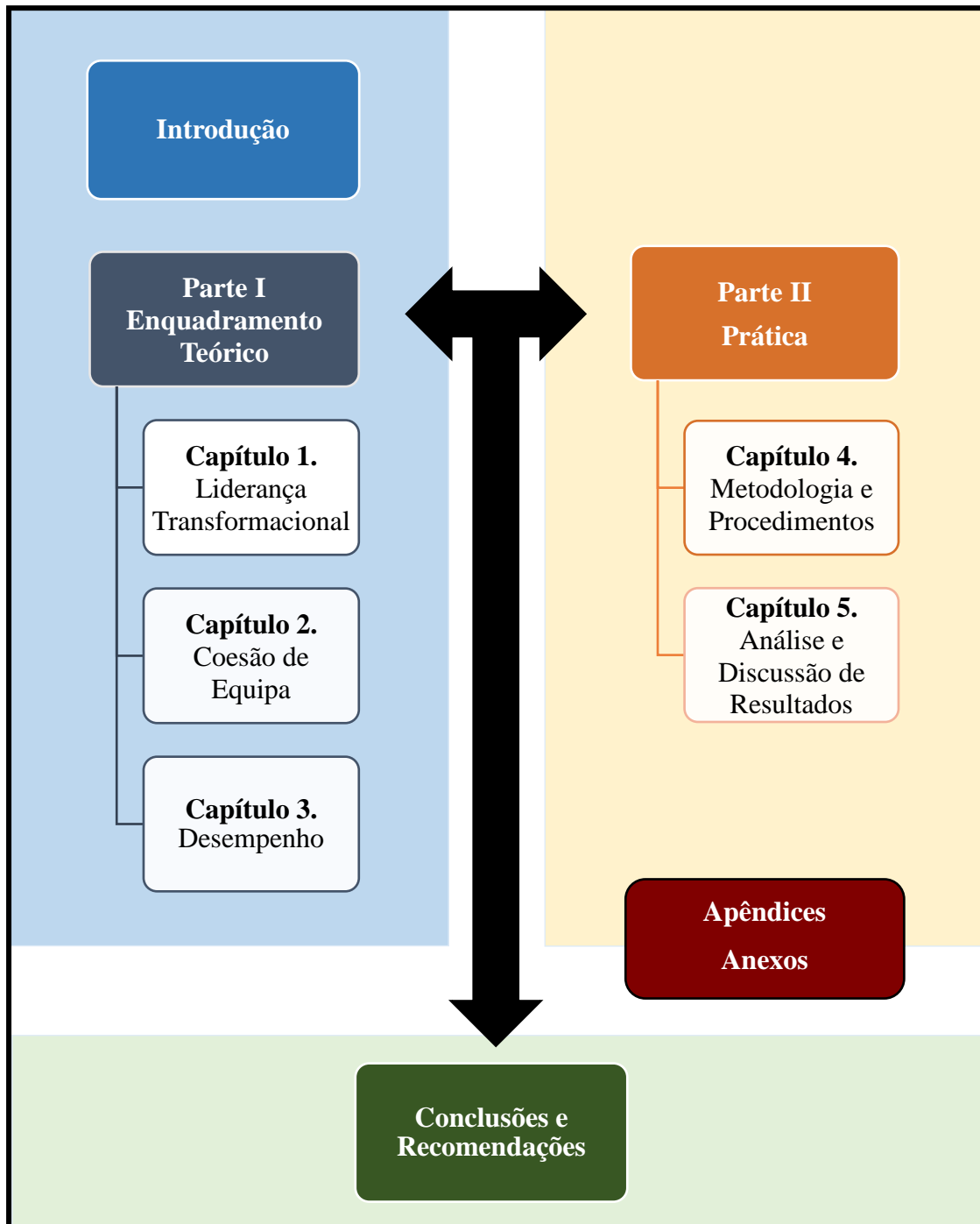


Figura n.º 2 - Estrutura do trabalho de investigação.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

APÊNDICE B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

B.1. Inquérito por questionário aplicado à cadeia de comando

ACADEMIA MILITAR



QUESTIONÁRIO

A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A COESÃO DE EQUIPA NO DESEMPENHO DA 4ª COMPANHIA DO GRUPO DE INTERVENÇÃO DE ORDEM PÚBLICA

Este questionário está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada com o tema “A relação entre a liderança transformacional e a coesão de equipa no desempenho da 4ª Companhia do Grupo de Intervenção de Ordem Pública”, tem como principais objetivos descrever o seu comportamento de liderança enquanto elemento responsável por uma equipa de trabalho, avaliar, com base na sua opinião, a coesão dos pelotões e consequentemente da 4ª Companhia e, por fim, tendo por base a sua autoavaliação, pretende-se avaliar o desempenho de cada um dos pelotões e, consequentemente, da companhia no cumprimento das missões atribuídas.

Importa salientar que o questionário é confidencial e todos os dados serão apenas utilizados para fins estatísticos, nunca pondo em causa a sua vida pessoal nem a carreira profissional.

Desta forma, no decorrer das suas respostas seja sincero e rigoroso, uma vez que a informação utilizada deve ser a mais próxima da realidade contribuindo para a qualidade da investigação.

Não existem respostas mais ajustadas. Não tente “equilibrar” os resultados de modo a parecerem melhores. NÃO SE PREOCUPE se os números forem todos iguais, um 5 e os restantes 1, ou qualquer outra combinação.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Aspirante José Carvalho

Contacto em caso de dúvida: carvalho.jfa@gnr.pt

PARTE I

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Responda às seguintes questões e coloque um (X) na hipótese que mais se adapta a si.

1. Indique o seu Posto / Classe: _____

2. Indique o seu tempo de serviço: _____ano(s)

3. Data de Nascimento: _____

4. Indique a função que desempenha:

☐

Comandante de Companhia

☐

Comandante de Secção

☐

Comandante de Pelotão

☐

Chefe de Equipa

☐

Arrecadação

☐

Secretaria

☐

Condutor

☐

Outra

5. Habilitações Literárias:

☐

1º Ciclo (4ª classe)

☐

2º Ciclo (6ª classe)

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Ensino Secundário (10º e 11º ano)

☐

Ensino Secundário (12º ano)

☐

Licenciatura

☐

Mestrado

☐

Doutoramento

6. Estado Civil:

☐

Solteiro

☐

Casado / União de facto

☐

Divorciado

☐

Viúvo

7. Filhos:

☐

Sim

☐

Não

8. Género:

☐

Masculino

☐

Feminino

PARTE II

QUESTIONÁRIO MULTIFACTOR DE LIDERANÇA

QML (Versão 5X reduzida)

(Seleção dos itens associados aos fatores em estudo neste TIA)

(Rosinha, 2009)

Este questionário procura avaliar o seu comportamento de liderança enquanto elemento responsável por uma equipa de trabalho.

Para cada afirmação, coloque um (X) sobre o número que indica a frequência do respetivo comportamento.

Como elemento da cadeia de comando...	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Quase Sempre ou Sempre
9. Procuro diferentes pontos de vista para a resolução de problemas	1	2	3	4	5
10. Manifesto confiança de que os objetivos serão atingidos	1	2	3	4	5
11. Falo sobre a importância da ética e dos valores da Organização.	1	2	3	4	5
12. Falo com otimismo acerca do futuro.	1	2	3	4	5
13. Faço sentir orgulho por pertencer ao meu pelotão.	1	2	3	4	5
14. Estabeleço padrões elevados de exigência.	1	2	3	4	5
15. Saliento a importância dos objetivos e da missão a cumprir.	1	2	3	4	5
16. Ocupo o tempo a ensinar e a treinar os elementos do pelotão.	1	2	3	4	5

17. Vou para além dos interesses pessoais para o bem do pelotão.	1	2	3	4	5
18. Dedico atenção a cada um dos elementos do pelotão.	1	2	3	4	5
19. Atuo de forma a ser respeitado.	1	2	3	4	5
20. Tomo decisões éticas e morais com base em princípios.	1	2	3	4	5
21. Mostro sentido de autoridade e de confiança.	1	2	3	4	5
22. Falo com entusiasmo acerca do que deve ser feito.	1	2	3	4	5
23. Tenho em conta que os elementos do pelotão têm necessidades, capacidades e aspirações diferentes.	1	2	3	4	5
24. Consigo que os outros olhem para os problemas de perspectivas diferentes.	1	2	3	4	5
25. Ajudo os elementos do pelotão a desenvolverem as suas capacidades.	1	2	3	4	5
26. Sugiro novos procedimentos para a realização de tarefas.	1	2	3	4	5
27. Saliento a importância de ter um sentido coletivo de missão.	1	2	3	4	5
28. Revejo os procedimentos para garantir que eles são apropriados para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5

PARTE III

QUESTIONÁRIO DO AMBIENTE NO GRUPO (QAG)

(Seleção dos itens associados aos fatores em estudo neste TIA)

(Versão Portuguesa adaptada por Mendes e Bártolo, 1993)

As questões seguintes pretendem avaliar a sua opinião em relação ao seu grupo como um todo aquando do desempenho das vossas missões e da convivência no dia-a-dia.

Coloque um (X) sobre um número de 1 a 10 para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem:

O Grupo	Discordo Absolutamente					Concordo Absolutamente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. O nosso Pelotão é unido na tentativa de atingir os seus objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Os membros do nosso Pelotão preferem sair sozinhos do que saírem juntos como um grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Assumimos toda a responsabilidade por qualquer mau resultado ou mau rendimento do nosso Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Os membros do nosso Pelotão raramente se vão divertir juntos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Os membros do nosso Pelotão têm aspirações contraditórias em relação ao rendimento do Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

34. Os membros do nosso Pelotão passam o tempo juntos nos períodos de descanso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Se algum membro do nosso Pelotão tem problemas em desenvolver as tarefas atribuídas, todos o querem ajudar para que possam ficar unidos de novo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Os membros do nosso Pelotão não se mantêm juntos após o fim das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Os membros do nosso Pelotão não comunicam livremente sobre as responsabilidades de cada militar no treino operacional ou missão atribuída.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE IV

ESCALA DE CONCEÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DE POLÍCIAS (ECDP – P)

(Seleção dos itens associados aos fatores em estudo neste TIA)

(Carvalho, C.; Silva, J. 2012)

Vai encontrar de seguida diversas afirmações em relação à forma como concessionária a sua qualidade no trabalho. Pede-se que leia atentamente essas frases e expresse a sua opinião em relação a cada uma delas.

Avalie cada afirmação, colocando um (X) na opção que melhor se enquadre no seu modo de pensar.

Desempenho Profissional	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
38. Sinto dificuldades em aplicar os conhecimentos em tarefas mais complexas.	1	2	3	4	5
39. O trabalho que desenvolvo pelo Pelotão mostra pouco rendimento.	1	2	3	4	5
40. Por vezes penso que tenho discussões desnecessárias.	1	2	3	4	5
41. Tento atuar rapidamente nas situações que ocorrem.	1	2	3	4	5
42. Preocupo-me em aprimorar os meus conhecimentos.	1	2	3	4	5
43. Quando quero transmitir alguma informação consigo ser claro e objetivo.	1	2	3	4	5
44. Penso que aplico de forma adequada os conhecimentos teóricos na minha prática profissional.	1	2	3	4	5
45. Perante um problema consigo saber de que lado está a razão.	1	2	3	4	5

46. Antes de tomar decisões asseguro-me que tenho uma visão global da situação.	1	2	3	4	5
47. Tenho pouco interesse na execução das nossas tarefas.	1	2	3	4	5
48. Tenho dificuldade em transmitir os seus pensamentos.	1	2	3	4	5
49. Por vezes as informações que transmito não são compreendidas.	1	2	3	4	5
50. Sei utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente.	1	2	3	4	5
51. Consigo executar as tarefas dentro do tempo exigido.	1	2	3	4	5
52. Sinto-me bem adaptado às funções que desempenho profissionalmente.	1	2	3	4	5
53. Considero a minha apresentação pessoal adequada ao serviço que desempenho.	1	2	3	4	5
54. Quando surgem dúvidas ou problemas no serviço tento resolvê-los prontamente	1	2	3	4	5
55. Penso que a forma como realizo as minhas funções mostram a qualidade do meu serviço	1	2	3	4	5
56. Todas as minhas funções me despertam interesse	1	2	3	4	5
57. Sinto que estou bem integrado na instituição profissional a que pertença	1	2	3	4	5
58. Sou competente a avaliar os elementos mais importantes de uma situação	1	2	3	4	5
59. A imagem da minha unidade é importante para mim	1	2	3	4	5
60. Perco a paciência com frequência por questões de serviço	1	2	3	4	5

Por fim, e tendo em conta a reflexão que fez para responder às questões anteriores, responda às seguintes questões colocando um (X) na resposta que julga estar em conformidade com a sua realidade.

61. Tendo em conta a relação que tenho com a maioria dos subordinados posso afirmar que estou...

☐

Totalmente Satisfeito

☐

Parcialmente Satisfeito

☐

Parcialmente Insatisfeito

☐

Totalmente Insatisfeito

62. Tendo em conta a relação que tenho com a restante cadeia de comando posso afirmar que estou...

☐

Totalmente Satisfeito

☐

Parcialmente Satisfeito

☐

Parcialmente Insatisfeito

☐

Totalmente Insatisfeito

63. Desejo de Permanecer no GIOP

☐

Sim

☐

Não

Obrigado!

B.2. Inquérito por questionário aplicado aos guardas

ACADEMIA MILITAR



QUESTIONÁRIO

A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A COESÃO DE EQUIPA NO DESEMPENHO DA 4ª COMPANHIA DO GRUPO DE INTERVENÇÃO DE ORDEM PÚBLICA

Este questionário está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada com o tema “A relação entre a liderança transformacional e a coesão de equipa no desempenho da 4ª Companhia do Grupo de Intervenção de Ordem Pública”, tem como principais objetivos descrever o comportamento de liderança do comandante/cadeia de comando enquanto elementos responsáveis pelo pelotão a que pertence, avaliar, com base na sua opinião, a coesão do pelotão a que pertence e consequentemente da 4ª Companhia e, por fim, tendo por base a sua autoavaliação, pretende-se avaliar o desempenho de cada um dos pelotões e, consequentemente, da companhia no cumprimento das missões atribuídas.

Importa salientar que o questionário é confidencial e todos os dados serão apenas utilizados para fins estatísticos, nunca pondo em causa a sua vida pessoal nem a carreira profissional. Desta forma, no decorrer das suas respostas seja sincero e rigoroso, uma vez que a informação utilizada deve ser a mais próxima da realidade contribuindo para a qualidade da investigação. Não existem respostas mais ajustadas. Não tente “equilibrar” os resultados de modo a parecerem melhores.

NÃO SE PREOCUPE se os números forem todos iguais, um 5 e os restantes 1, ou qualquer outra combinação.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Aspirante José Carvalho

Contacto em caso de dúvida: carvalho.jfa@gnr.pt

PARTE I

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Responda às seguintes questões e coloque um (X) na hipótese que mais se adapta a si.

1. Indique o seu Posto / Classe: _____

2. Indique o seu tempo de serviço: _____ ano(s)

3. Data de Nascimento: _____

4. Indique a função que desempenha:

☐

Comandante Companhia

☐

Comandante Secção

☐

Comandante Pelotão

☐

Chefe de Equipa

☐

Arrecadação

☐

Secretaria

☐

Condutor

☐

Outra

5. Habilitações Literárias:

☐

1º Ciclo (4ª classe)

☐

2º Ciclo (6ª classe)

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Ensino Secundário (10º e 11º ano)

☐

Ensino Secundário (12º ano)

☐

Licenciatura

☐

Mestrado

☐

Doutoramento

6. Estado Civil:

☐

Solteiro

☐

Casado / União de facto

☐

Divorciado

☐

Viúvo

7. Filhos:

☐

Sim

☐

Não

8. Género:

☐

Masculino

☐

Feminino

PARTE II

QUESTIONÁRIO MULTIFACTOR DE LIDERANÇA

QML (Versão 5X reduzida)

(Seleção dos itens associados aos fatores em estudo neste TIA)

(Rosinha, 2009)

Este questionário coloca-o face a afirmações que vai utilizar para descrever o comportamento de liderança do seu comandante / cadeia de comando enquanto responsáveis pelo pelotão a que pertence. Para cada afirmação, coloque um (X) sobre o número que indica a frequência do respetivo comportamento.

O meu Comandante...	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Quase Sempre ou Sempre
9. Procura diferentes pontos de vista para a resolução de problemas	1	2	3	4	5
10. Manifesta confiança de que os objetivos serão atingidos	1	2	3	4	5
11. Fala sobre a importância da ética e dos valores da Organização.	1	2	3	4	5
12. Fala com otimismo acerca do futuro.	1	2	3	4	5
13. Faz-me sentir orgulhoso por pertencer ao meu pelotão.	1	2	3	4	5
14. Estabelece padrões elevados de exigência.	1	2	3	4	5
15. Salienta a importância dos objetivos e da missão a cumprir.	1	2	3	4	5
16. Ocupa o tempo a ensinar e a treinar os elementos do pelotão.	1	2	3	4	5
17. Vai para além dos interesses pessoais para o bem do pelotão.	1	2	3	4	5
18. Dedica atenção a cada um dos elementos do pelotão.	1	2	3	4	5
19. Atua de forma a ser respeitado.	1	2	3	4	5
20. Toma decisões éticas e morais com base em princípios.	1	2	3	4	5
21. Mostra sentido de autoridade e de confiança.	1	2	3	4	5
22. Fala com entusiasmo acerca do que deve ser feito.	1	2	3	4	5

23. Tem em conta que os elementos do pelotão têm necessidades, capacidades e aspirações diferentes.	1	2	3	4	5
24. Consegue que os outros olhem para os problemas de perspectivas diferentes.	1	2	3	4	5
25. Ajuda os elementos do pelotão a desenvolverem as suas capacidades.	1	2	3	4	5
26. Sugere novos procedimentos para a realização de tarefas.	1	2	3	4	5
27. Salienta a importância de ter um sentido coletivo de missão.	1	2	3	4	5
28. Revê os procedimentos para garantir que eles são apropriados para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5

PARTE III

QUESTIONÁRIO DO AMBIENTE NO GRUPO (QAG)

(Seleção dos itens associados aos fatores em estudo neste TIA)

(Versão Portuguesa adaptada por Mendes e Bártolo, 1993)

As questões seguintes pretendem avaliar a sua opinião em relação ao seu pelotão como um todo aquando do desempenho das vossas missões e da convivência no dia-a-dia.

Coloque um (X) à volta de um número de 1 a 10 para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem:

O Grupo	Discordo Absolutamente					Concordo Absolutamente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. O nosso Pelotão é unido na tentativa de atingir os seus objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Os membros do nosso Pelotão preferem sair sozinhos do que saírem juntos como um grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Assumimos toda a responsabilidade por qualquer mau resultado ou mau rendimento do nosso Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Os membros do nosso Pelotão raramente se vão divertir juntos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Os membros do nosso Pelotão têm aspirações contraditórias em relação ao rendimento do Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Os membros do nosso Pelotão passam o tempo juntos nos períodos de descanso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Se algum membro do nosso Pelotão tem problemas em desenvolver as tarefas atribuídas, todos o querem ajudar para que possam ficar unidos de novo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

36. Os membros do nosso Pelotão não se mantêm juntos após o fim das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Os membros do nosso Pelotão não comunicam livremente sobre as responsabilidades de cada militar no treino operacional ou missão atribuída.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE IV

ESCALA DE CONCEÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DE POLÍCIAS (ECDP – P)

(Seleção dos itens associados aos fatores em estudo neste TIA)

(Carvalho, C.; Silva, J. 2012)

Vai encontrar de seguida diversas afirmações em relação à forma como concessionária a sua qualidade no trabalho. Pede-se que leia atentamente essas frases e expresse a sua opinião em relação a cada uma delas.

Avalie cada afirmação, colocando um (X) na opção que melhor se enquadre no seu modo de pensar.

Desempenho Profissional	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
38. Sinto dificuldades em aplicar os conhecimentos em tarefas mais complexas.	1	2	3	4	5
39. O trabalho que desenvolvo pelo Pelotão mostra pouco rendimento.	1	2	3	4	5
40. Por vezes penso que tenho discussões desnecessárias.	1	2	3	4	5
41. Tento atuar rapidamente nas situações que ocorrem.	1	2	3	4	5
42. Preocupo-me em aprimorar os meus conhecimentos.	1	2	3	4	5
43. Quando quero transmitir alguma informação consigo ser claro e objetivo.	1	2	3	4	5
44. Penso que aplico de forma adequada os conhecimentos teóricos na minha prática profissional.	1	2	3	4	5
45. Perante um problema consigo saber de que lado está a razão.	1	2	3	4	5
46. Antes de tomar decisões asseguro-me que tenho uma visão global da situação.	1	2	3	4	5
47. Tenho pouco interesse na execução das nossas tarefas.	1	2	3	4	5
48. Tenho dificuldade em transmitir os meus pensamentos.	1	2	3	4	5
49. Por vezes as informações que transmito não são compreendidas.	1	2	3	4	5

50. Sei utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente.	1	2	3	4	5
51. Consigo executar as tarefas dentro do tempo exigido.	1	2	3	4	5
52. Sinto-me bem adaptado às funções que desempenho profissionalmente.	1	2	3	4	5
53. Considero a minha apresentação pessoal adequada ao serviço que desempenho.	1	2	3	4	5
54. Quando surgem dúvidas ou problemas no serviço tento resolvê-los prontamente	1	2	3	4	5
55. Penso que a forma como realizo as minhas funções mostram a qualidade do meu serviço	1	2	3	4	5
56. Todas as minhas funções me despertam interesse	1	2	3	4	5
57. Sinto que estou bem integrado na instituição profissional a que pertença	1	2	3	4	5
58. Sou competente a avaliar os elementos mais importantes de uma situação	1	2	3	4	5
59. A imagem da minha unidade é importante para mim	1	2	3	4	5
60. Perco a paciência com frequência por questões de serviço	1	2	3	4	5

Por fim, e tendo em conta a reflexão que fez para responder às questões anteriores, responda às seguintes questões colocando um (X) na resposta que julga estar em conformidade com a sua realidade.

61. Tendo em conta a relação que tenho com o pelotão posso afirmar que estou...

☐

Totalmente Satisfeito

☐

Parcialmente Satisfeito

☐

Parcialmente Insatisfeito

☐

Totalmente Insatisfeito

62. Tendo em conta a relação que tenho com a cadeia de comando posso afirmar que estou...

☐

Totalmente Satisfeito

☐

Parcialmente Satisfeito

☐

Parcialmente Insatisfeito

☐

Totalmente Insatisfeito

63. Desejo de Permanecer no GIOP

☐

Sim

☐

Não

Obrigado!

APÊNDICE C – ITENS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

C.1. Itens do das dimensões da Liderança Transformacional

Tabela n.º 7 - Itens das dimensões da Liderança Transformacional.

Dimensão	Itens
Influência Idealizada (II)	Q11; Q13; Q15; Q17; Q19; Q20; Q20; Q21; Q27
Motivação Inspiracional (MI)	Q10; Q12; Q14; Q22
Estimulação Intelectual (EI)	Q9; Q24; Q26; Q28
Consideração Individualizada (CI)	Q16; Q18; Q23; Q25

Fonte: elaboração própria.

C.2. Itens dos aspetos de coesão de grupo

Tabela n.º 8 - Itens dos aspetos de coesão de grupo.

Dimensão	Itens
Integração no grupo em relação à tarefa (IG-T)	Q29; Q31; Q33; Q35; Q37
Integração no grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S)	Q30; Q32; Q34; Q36

Fonte: elaboração própria.

C.3. Itens dos fatores da escala de conceção de desempenho profissional dos polícias

Tabela n.º 9 - Itens dos fatores da escala de desempenho profissional de polícias.

Dimensão	Itens
Capacidade de adaptação e integração (CAI)	Q52; Q53; Q54; Q55; Q56; Q57; Q58; Q59; Q60
Eficácia	Q38; Q39; Q40; Q41; Q42; Q43
Conhecimentos profissionais aplicados (CPA)	Q44; Q45; Q46; Q47
Capacidade de organização e comunicação (COC)	Q48; Q49; Q50; Q51

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE D – ESCALAS UTILIZADAS NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

D.1. Escala tipo *likert* de 5 níveis


Tabela n.º 10 - Escala tipo *likert* de 5 níveis utilizada no QML5X e na ECDP-P.

Nível	Descrição
1	Nunca
2	Raramente
3	Algumas vezes
4	Frequentemente
5	Quase sempre ou sempre

Fonte: elaboração própria.

D.2. Escala tipo *likert* de 10 níveis

Tabela n.º 11 - Escala tipo *likert* de 10 níveis utilizada no QAG.

Nível	Descrição
1	Discordo totalmente
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	Concordo absolutamente

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE E – ESTATÍSTICA DE CONFIABILIDADE

E.1. Resumo do processamento de dados

Tabela n.º 12 - Resumo do processamento de dados.

		Total	%
Casos	Válido	56	100,0
	Excluídos	0	0,0
	Total	56	100,0

Fonte: SPSS.

E.2. *Alpha de Cronbach* do inquérito por questionário

Tabela n.º 13 - *Alpha de Cronbach* do inquérito por questionário.

<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º de itens
0,937	52

Fonte: SPSS.

E.2.1. *Alpha de Cronbach* da escala de liderança transformacional

Tabela n.º 14 - *Alpha de Cronbach* da escala de liderança transformacional.

Dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º Itens
Influência Idealizada (II)	0,916	8
Motivação Inspiracional (MI)	0,835	4
Estimulação Intelectual (EI)	0,837	4
Consideração Individualizada (CI)	0,902	4
Total	0,966	20

Fonte: elaboração própria.

E.2.2. *Alpha de Cronbach* da escala de ambiente no grupo

Tabela n.º 15 - *Alpha de Cronbach* da escala de ambiente no grupo.

Dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º de itens
Integração no grupo em relação à tarefa (IG-T)	0,862	5
Integração no grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S)	0,792	4
Total	0,900	9

Fonte: elaboração própria.

E.2.3. *Alpha de Cronbach* da escala de desempenho profissional

Tabela n.º 16 - *Alpha de Cronbach* da escala de desempenho profissional.

Dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens
Capacidade de adaptação e integração (CAI)	0,790	9
Eficácia	0,674	6
Conhecimentos profissionais aplicados (CPA)	0,717	4
Capacidade de organização e comunicação (COC)	0,735	4
Total	0,904	23

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE F – ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

F.1. Análise da parte I - caracterização da Amostra

F.1.1. Distribuição orgânica dos militares na 4ª Companhia do GIOP

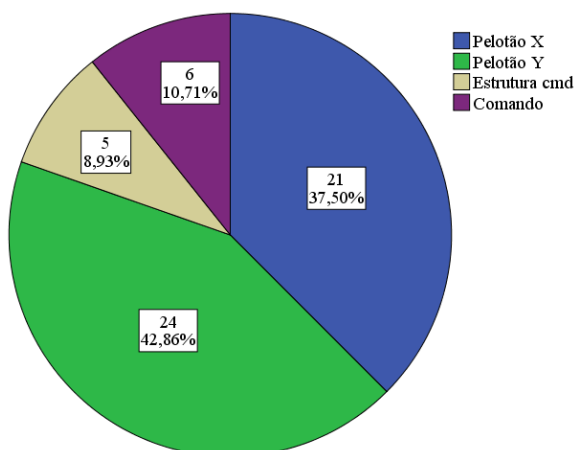


Gráfico n.º 1 - Distribuição orgânica dos militares na 4ª Companhia do GIOP.

Fonte: SPSS.

F.1.2. Posto dos inquiridos

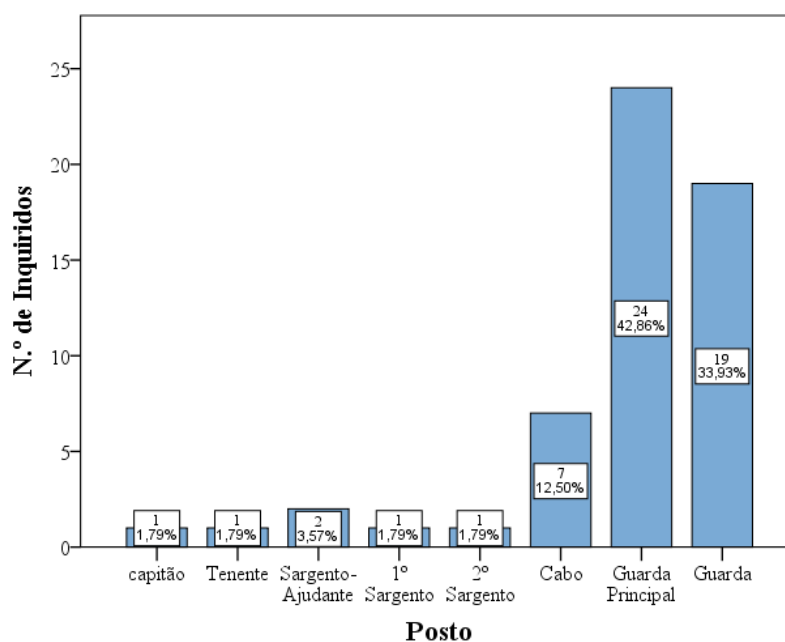


Gráfico n.º 2 - Posto dos inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.1.3. Tempo de serviço dos inquiridos

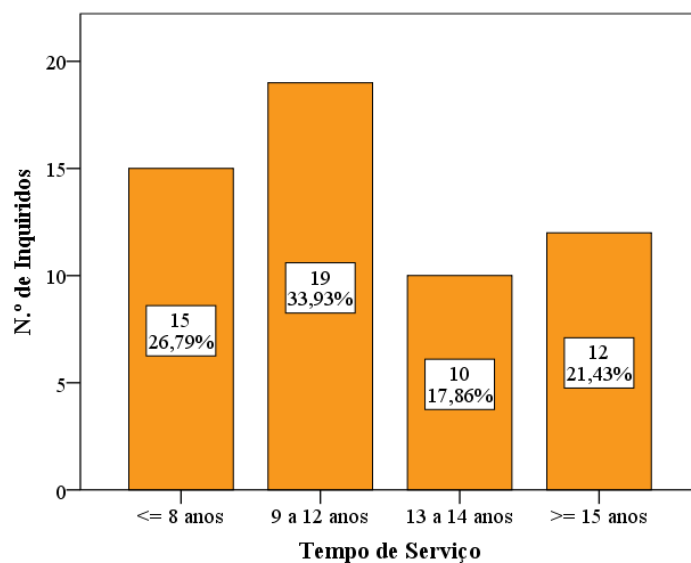


Gráfico n.º 3 - Tempo de serviço dos inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.1.4. Escalão etário dos inquiridos

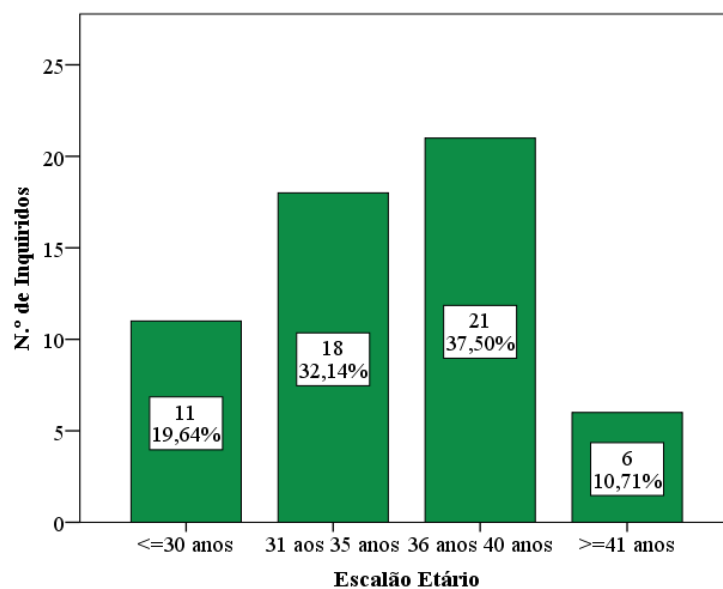


Gráfico n.º 4 - Escalão etário dos inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.1.5. Função dos inquiridos

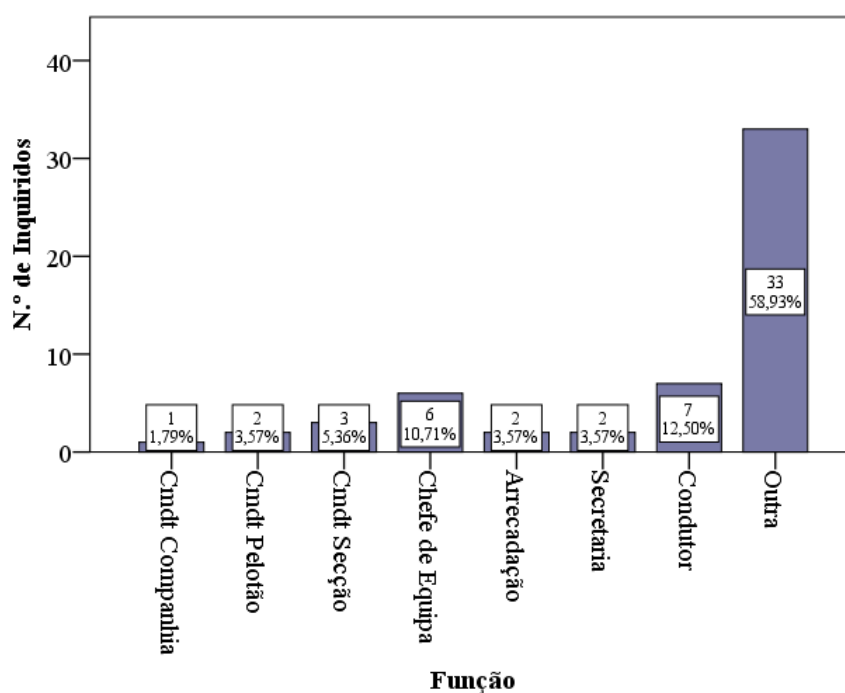


Gráfico n.º 5 - Função dos inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.1.6. Habilitações literárias dos inquiridos

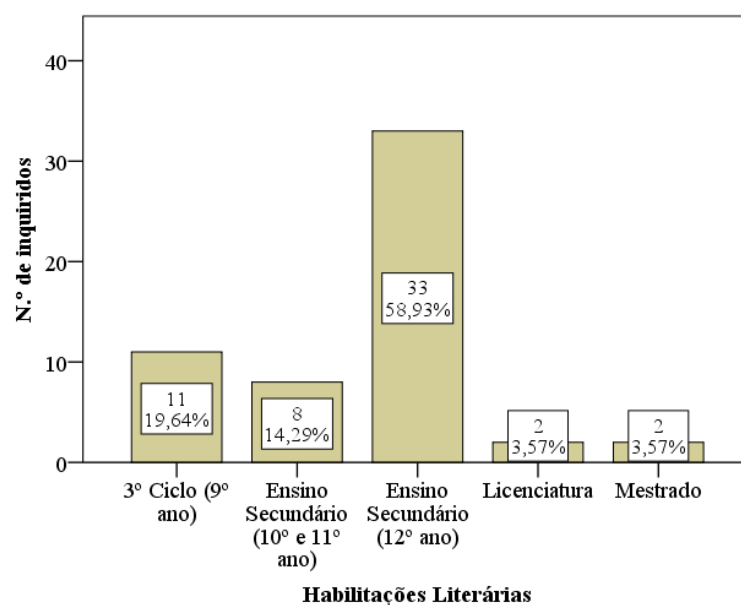


Gráfico n.º 6 - Habilitações literárias dos inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.1.7. Estado civil e existência de filhos por parte dos inquiridos

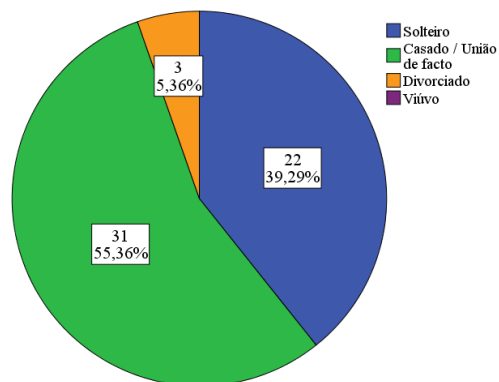


Gráfico n.º 7 - Estado civil dos inquiridos

Fonte: SPSS

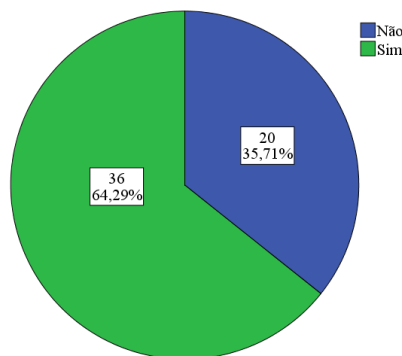


Gráfico n.º 8 - Existência de filhos

Fonte: SPSS

F.1.8. Género dos inquiridos

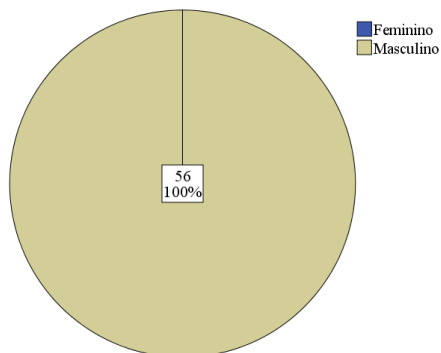


Gráfico n.º 9 - Género dos inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.1.9. Relação dos dados sociodemográficos com a orgânica da 4ª Companhia do GIOP

Tabela n.º 17 - Relação dos dados sociodemográficos com a orgânica da 4ª Companhia do GIOP.

		Pelotão X		Pelotão Y		Estrutura apoio ao Cmd		Cmd		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tempo de Serviço	<= 8 anos	5	33,3%	8	53,3%	0	0,0%	2	13,3%	15	100,0%
	9 a 12 anos	8	42,1%	11	57,9%	0	0,0%	0	0,0%	19	100,0%
	13 a 14 anos	6	60,0%	1	10,0%	2	20,0%	1	10,0%	10	100,0%
	>= 15 anos	2	16,7%	4	33,3%	3	25,0%	3	25,0%	12	100,0%
Escalão Etário	<=30 anos	2	18,2%	8	72,7%	0	0,0%	1	9,1%	11	100,0%
	31 aos 35 anos	11	61,1%	5	27,8%	0	0,0%	2	11,1%	18	100,0%
	36 anos 40 anos	7	33,3%	10	47,6%	2	9,5%	2	9,5%	21	100,0%
	>=41 anos	1	16,7%	1	16,7%	3	50,0%	1	16,7%	6	100,0%
Habilitações Literárias	3º Ciclo (9º ano)	5	45,5%	3	27,3%	1	9,1%	2	18,2%	11	100,0%
	Ensino Secundário (10º e 11º ano)	2	25,0%	5	62,5%	1	12,5%	0	0,0%	8	100,0%
	Ensino Secundário (12º ano)	14	42,4%	15	45,5%	2	6,1%	2	6,1%	33	100,0%
	Licenciatura	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100,0%
	Mestrado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	2	100,0%
Estado Civil	Solteiro	10	45,5%	9	40,9%	0	0,0%	3	13,6%	22	100,0%
	Casado / União de facto	10	32,3%	15	48,4%	4	12,9%	2	6,5%	31	100,0%
	Divorciado	1	33,3%	0	0,0%	1	33,3%	1	33,3%	3	100,0%
Existência de Filhos	Não	8	40,0%	9	45,0%	0	0,0%	3	15,0%	20	100,0%
	Sim	13	36,1%	15	41,7%	5	13,9%	3	8,3%	36	100,0%

Legenda: “<=” – menor ou igual; “>=” – maior ou igual; N – número de inquiridos; % – percentagem; Cmd – Comando.

Fonte: SPSS.

F.2. Análise da parte II – liderança transformacional

F.2.1. Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por escalão etário

Tabela n.º 18 - Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por escalão etário.

Dimensões		<=30 anos	31 aos 35 anos	36 anos 40 anos	>=41 anos
II	μ	4,38	3,81	3,95	4,29
	σ	0,50	0,81	0,88	0,61
	Min	3,75	2,50	2,13	3,50
	Max	5,00	5,00	5,00	4,88
MI	μ	4,09	3,81	3,86	4,25
	σ	0,56	0,76	0,80	0,42
	Min	3,25	2,25	2,00	4,00
	Max	5,00	5,00	5,00	5,00
EI	μ	4,02	3,44	3,57	4,04
	σ	0,68	0,81	0,74	0,40
	Min	3,00	2,25	2,50	3,50
	Max	5,00	5,00	5,00	4,50
CI	μ	4,16	3,43	3,68	4,00
	σ	0,69	0,87	1,05	0,81
	Min	3,00	2,00	1,75	3,00
	Max	5,00	5,00	5,00	5,00
QML5X	μ	4,20	3,66	3,80	4,18
	σ	0,54	0,77	0,83	0,51
	Min	3,50	2,50	2,10	3,60
	Max	4,95	5,00	5,00	4,70
	N	11	18	21	6

Legenda: II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; QML5X – Questionário Multifator de Liderança (Versão 5X); Cmd – Comando; μ - média; Min – mínimo; Max – máximo; σ – desvio-padrão; N – total de inquiridos; “<=” – menor ou igual; “>=” – maior ou igual.

Fonte: SPSS.

F.2.2. Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por relação com a cadeia do comando

Tabela n.º 19 - Estatística descritiva das dimensões de liderança transformacional por relação com a cadeia do comando.

Dimensões		Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito
II	μ	2,83	3,81	3,88	4,57
	σ	0,38	0,77	0,77	0,43
	Mim	2,50	2,50	2,13	3,88
	Max	3,25	4,63	5,00	5,00
MI	μ	2,92	3,83	3,82	4,34
	σ	0,76	0,56	0,73	0,45
	Mim	2,25	3,25	2,00	3,75
	Max	3,75	4,75	5,00	5,00
EI	μ	2,42	3,25	3,58	4,19
	σ	0,29	0,63	0,68	0,53
	Mim	2,25	2,50	2,50	3,25
	Max	2,75	4,00	5,00	5,00
CI	μ	2,17	3,29	3,60	4,38
	σ	0,29	1,04	0,82	0,61
	Mim	2,00	1,75	1,75	3,25
	Max	2,50	4,50	5,00	5,00
QML5X	μ	2,63	3,60	3,75	4,41
	σ	0,12	0,69	0,72	0,43
	Mim	2,50	2,60	2,10	3,75
	Max	2,70	4,35	5,00	5,00
	N	3	6	30	17

Legenda: II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; QML5X – Questionário Multifator de Liderança (Versão 5X); Cmd – Comando; μ - média; Min – mínimo; Max – máximo; σ – desvio-padrão; N – total de inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.3. Análise da parte III – coesão de equipa

F.3.1. Estatística descritiva das dimensões de coesão por estado civil

Tabela n.º 20 - Estatística descritiva das dimensões de coesão por estado civil.

Dimensões		Solteiro	Casado / União de facto	Divorciado
IG - T	μ	6,89	7,61	6,27
	σ	1,71	1,99	1,33
	Min	4,00	4,20	4,80
	Max	9,60	10,00	7,40
IG - S	μ	6,59	7,48	5,67
	σ	1,92	2,02	2,32
	Min	2,50	2,25	3,00
	Max	9,50	10,00	7,25
QAG	μ	6,76	7,56	6,00
	σ	1,72	1,89	1,74
	Min	3,33	3,44	4,00
	Max	9,33	10,00	7,11
	N	22	31	3

Legenda: QAG – Questionário do ambiente no grupo; IG-T – integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – integração no grupo em relação aos aspetos sociais; T – totalmente; P – parcialmente; μ - média; σ – desvio-padrão; Min – mínimo; Max – máximo; N – total de inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.3.2. Estatística descritiva das dimensões de coesão por relação com pelotão

Tabela n.º 21 - Estatística descritiva das dimensões de coesão por relação com pelotão.

Dimensões		T. Insatisfeito	P. Insatisfeito	P. Satisfeito	T. Satisfeito
IG - T	μ	.	4,40	6,08	8,53
	σ	.	0,40	1,40	1,23
	Min	.	4,00	4,00	5,00
	Max	.	4,80	9,20	10,00
IG - S	μ	.	3,00	5,78	8,49
	σ	.	0,75	1,38	1,10
	Min	.	2,25	2,50	6,75
	Max	.	3,75	9,00	10,00
QAG	μ	.	3,78	5,94	8,51
	σ	.	0,29	1,27	0,98
	Min	.	3,44	3,33	6,44
	Max	.	4,00	8,56	10,00
	N	0	3	24	29

Legenda: QAG – Questionário do ambiente no grupo; IG-T – integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – integração no grupo em relação aos aspetos sociais; T – totalmente; P – parcialmente; μ - média; σ – desvio-padrão; Min – mínimo; Max – máximo; N – total de inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.4. Análise da parte IV – desempenho profissional

F.4.1. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por relação com o pelotão

Tabela n.º 22 - Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por relação com o pelotão.

Dimensões		Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito
CAI	μ	.	4,04	4,30	4,65
	σ	.	0,28	0,45	0,31
	Min	.	3,78	3,00	3,89
	Max	.	4,33	4,89	5,00
Eficácia	μ	.	4,06	4,09	4,49
	σ	.	0,10	0,43	0,35
	Min	.	4,00	3,17	3,83
	Max	.	4,17	5,00	5,00
CPA	μ	.	4,08	4,21	4,53
	σ	.	0,14	0,43	0,36
	Min	.	4,00	3,25	4,00
	Max	.	4,25	5,00	5,00
COC	μ	.	3,50	4,04	4,51
	σ	.	0,43	0,41	0,41
	Min	.	3,00	3,00	3,50
	Max	.	3,75	4,75	5,00
ECDP - P	μ	.	3,96	4,18	4,56
	σ	.	0,13	0,37	0,29
	Min	.	3,83	3,09	4,00
	Max	.	4,09	4,91	5,00
	N	0	3	24	29

Legenda: ECDP-P – escala de conceção de desempenho profissional dos polícias; CAI – capacidade de adaptação e integração; CPA – conhecimentos profissionais aplicados; COC – capacidade de organização e comunicação; μ - média; Cmd – Comando; σ – desvio-padrão; Min – mínimo; Max – máximo; N – total de inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.4.2. Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por estado civil

Tabela n.º 23 - Estatística descritiva das dimensões de desempenho profissional por estado civil.

Dimensões		Solteiro	Casado / União de facto	Divorciado
CAI	μ	4,41	4,50	4,48
	σ	0,48	0,38	0,63
	Min	3,00	3,78	3,78
	Max	5,00	5,00	5,00
Eficácia	μ	4,22	4,34	4,33
	σ	0,49	0,39	0,29
	Min	3,17	3,67	4,17
	Max	5,00	5,00	4,67
CPA	μ	4,31	4,39	4,58
	σ	0,41	0,43	0,38
	Min	3,25	3,75	4,25
	Max	5,00	5,00	5,00
COC	μ	4,13	4,35	4,17
	σ	0,52	0,42	1,04
	Min	3,00	3,50	3,00
	Max	5,00	5,00	5,00
ECDP - P	μ	4,29	4,42	4,41
	σ	0,41	0,34	0,55
	Min	3,09	3,78	3,83
	Max	5,00	5,00	4,91
	N	22	31	3

Legenda: ECDP-P – escala de conceção de desempenho profissional dos polícias; CAI – capacidade de adaptação e integração; CPA – conhecimentos profissionais aplicados; COC – capacidade de organização e comunicação; μ - média; Cmd – Comando; σ – desvio-padrão; Min – mínimo; Max – máximo; N – total de inquiridos.

Fonte: SPSS.

F.5. Correlação de *Pearson* entre dimensões

F.5.1. Correlação de *Pearson* entre as dimensões de liderança transformacional e coesão

Tabela n.º 24 - Correlação de *Pearson* entre as dimensões de liderança transformacional e coesão.

		II	MI	EI	CI	QML5X	IG - T	IG - S	QAG
II	<i>r</i>								
	ρ								
MI	<i>r</i>	0,890**							
	ρ	0,000							
EI	<i>r</i>	0,864**	0,837**						
	ρ	0,000	0,000						
CI	<i>r</i>	0,895**	0,797**	0,857**					
	ρ	0,000	0,000	0,000					
QML5X	<i>r</i>	0,978**	0,924**	0,929**	0,941**				
	ρ	0,000	0,000	0,000	0,000				
IG - T	<i>r</i>	0,373**	0,318*	0,365**	0,371**	0,380**			
	ρ	0,005	0,017	0,006	0,005	0,004			
IG - S	<i>r</i>	0,417**	0,334*	0,460**	0,433**	0,435**	0,800**		
	ρ	0,001	0,012	0,000	0,001	0,001	0,000		
QAG	<i>r</i>	0,415**	0,343**	0,431**	0,422**	0,428**	0,956**	0,941**	
	ρ	0,001	0,010	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	

Legenda: QAG – Questionário do ambiente no grupo; IG-T – integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – integração no grupo em relação aos aspetos sociais; II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; QML5X – Questionário Multifator de Liderança (Versão 5X); ** A correlação é significativa no nível 0,01; * A correlação é significativa no nível 0,05; *r* – coeficiente de correlação de *Pearson*; ρ – significância estatística.

Fonte: SPSS.

F.5.2. Correlação de *Pearson* entre as dimensões de liderança transformacional e desempenho profissional

Tabela n.º 25 - Correlação de *Pearson* entre as dimensões de liderança transformacional e desempenho profissional.

		II	MI	EI	CI	QML5X	CAI	Eficácia	CPA	COC
MI	<i>r</i>	0,890**								
	<i>p</i>	0,000								
EI	<i>r</i>	0,864**	0,837**							
	<i>p</i>	0,000	0,000							
CI	<i>r</i>	0,895**	0,797**	0,857**						
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000						
CAI	<i>r</i>	0,386**	0,335*	0,480**	0,430**	0,426**				
	<i>p</i>	0,003	0,011	0,000	0,001	0,001				
Eficácia	<i>r</i>	0,253	0,166	0,245	0,219	0,240	0,566**			
	<i>p</i>	0,060	0,220	0,069	0,104	0,075	0,000			
CPA	<i>r</i>	0,421**	0,308*	0,448**	0,368**	0,414**	0,736**	0,682**		
	<i>p</i>	0,001	0,021	0,001	0,005	0,002	0,000	0,000		
COC	<i>r</i>	0,290*	0,229	0,357**	0,279*	0,304*	0,722**	0,647**	0,673**	
	<i>p</i>	0,030	0,090	0,007	0,038	0,023	0,000	0,000	0,000	
ECDP - P	<i>r</i>	0,390**	0,307*	0,449**	0,386**	0,405**	0,909**	0,818**	0,867**	0,863**
	<i>p</i>	0,003	0,022	0,001	0,003	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000

Legenda: II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; QML5X – Questionário Multifator de Liderança (Versão 5X); ECDP-P – escala de conceção de desempenho profissional dos polícias; CAI – capacidade de adaptação e integração; CPA – conhecimentos profissionais aplicados; COC – capacidade de organização e comunicação; ** A correlação é significativa no nível 0,01; * A correlação é significativa no nível 0,05; *r* – coeficiente de correlação de *Pearson*; *p* – significância estatística.

Fonte: SPSS.

F.5.3. Correlação de *Pearson* entre as dimensões de coesão e desempenho profissional

Tabela n.º 26 - Correlação de *Pearson* entre as dimensões de coesão e desempenho profissional.

		IG - T	IG - S	QAG	CAI	Eficácia	CPA	COC	ECDP - P
IG - T	<i>r</i>								
	<i>p</i>								
IG - S	<i>r</i>	0,800**							
	<i>p</i>	0,000							
QAG	<i>r</i>	0,956**	0,941**						
	<i>p</i>	0,000	0,000						
CAI	<i>r</i>	0,384**	0,417**	0,421**					
	<i>p</i>	0,003	0,001	0,001					
Eficácia	<i>r</i>	0,255	0,481**	0,380**	0,566**				
	<i>p</i>	0,058	0,000	0,004	0,000				
CPA	<i>r</i>	0,323*	0,406**	0,381**	0,736**	0,682**			
	<i>p</i>	0,015	0,002	0,004	0,000	0,000			
COC	<i>r</i>	0,488**	0,550**	0,545**	0,722**	0,647**	0,673**		
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
ECDP - P	<i>r</i>	0,416**	0,527**	0,493**	0,909**	0,818**	0,867**	0,863**	
	<i>p</i>	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Legenda: ECDP-P – escala de conceção de desempenho profissional dos polícias; CAI – capacidade de adaptação e integração; CPA – conhecimentos profissionais aplicados; QAG – Questionário do ambiente no grupo; COC – capacidade de organização e comunicação; IG-S – integração no grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – integração no grupo em relação à tarefa; ** A correlação é significativa no nível 0,01; * A correlação é significativa no nível 0,05; *r* – coeficiente de correlação de *Pearson*; *p* – significância estatística.

Fonte: SPSS.

APÊNDICE G – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

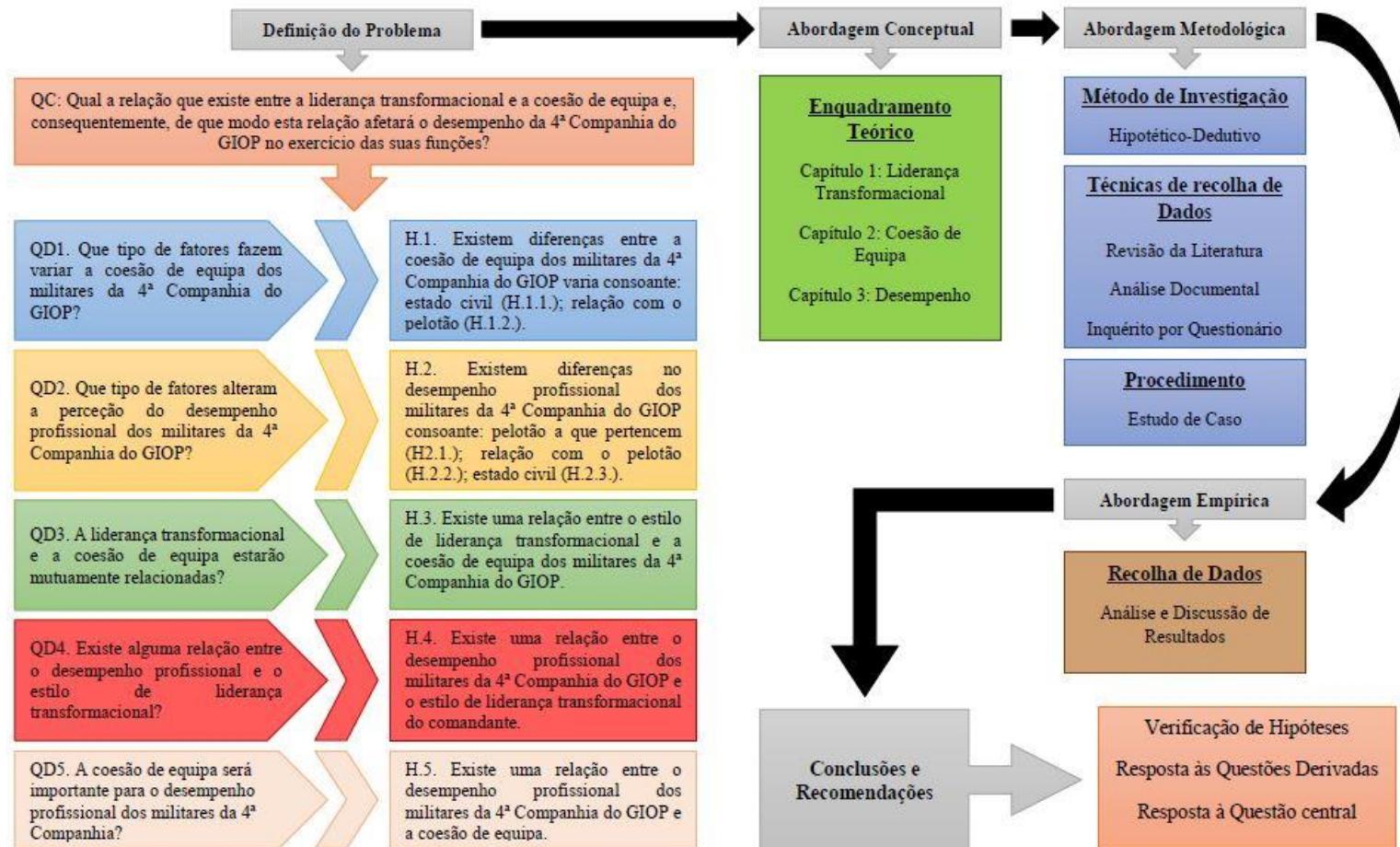


Figura n.º 3 - Estrutura da investigação.

Fonte: Elaboração própria.

ANEXO A – FATORES DE AVALIAÇÃO DAS FICHAS DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

Tabela n.º 27 - Definição e descrição dos fatores de avaliação (1/2).

Nº	Fatores de Avaliação
1	Integridade de carácter: Considerar o comportamento do avaliado quanto à lealdade, honestidade e dignidade moral postas nos atos de serviço, atenta a respeitabilidade, consideração e confiança de que disfruta.
2	Relações humanas e cooperação: Considerar o tato, a cortesia, a sensibilidade para entender as opiniões, posições e necessidades alheias, a compreensão e prática da camaradagem, da solidariedade e da disponibilidade. Apreciar a participação e cooperação ativas e harmoniosas no trabalho de grupo e no espírito de equipa.
3	Autoconfiança e autodomínio: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis. Apreciar a maturidade, a noção do valor real das suas possibilidades, que não devem ser sobrestimadas nem subestimadas, a presença de espírito e o domínio das emoções, particularmente em situações não rotineiras.
4	Iniciativa: Considerar a forma e qualidade de atuação, a capacidade de criar alternativas eficazes na execução das tarefas e a capacidade de resolução demonstrada quando as mesmas não estão pormenorizadas, ou quando surgem problemas novos ou imprevistos.
5	Sentido do dever e da disciplina: Considerar a noção do cumprimento do dever, a capacidade de aceitação consciente das leis, normas e regulamentos militares, a apresentação e o aprumo. Apreciar a forma como exerce a autoridade e como cumpre as ordens e determinações relativas ao serviço.
6	Poder de comunicação: Considerar a aptidão para a comunicação revelada no desempenho das funções, tendo em conta os fins visados e os intervenientes e observada na simplicidade da forma, na clareza e precisão dos termos, na concisão, na facilidade de apresentação de ideias e de formulação de conceitos e numa correta sequência da comunicação. Apreciar o poder de persuasão conseguido em ação formativa no trabalho.

Fonte: Ficha de Avaliação do RAMMGNR (2000).

Tabela n.º 28 - Definição e descrição dos fatores de avaliação (2/2).

Nº	Fatores de Avaliação
7	Dedicação e empenhamento na função: Considerar a disponibilidade, espírito de sacrifício e sentido de missão postos no serviço. Apreciar a forma como o avaliado executa as suas funções quanto ao empenhamento, entusiasmo e responsabilidade manifestados e os níveis quantitativo e qualitativo de realização atingidos.
8	Planeamento e organização: Considerar a capacidade demonstrada na previsão dos problemas, no estabelecimento de planos e na organização das atividades, com especial destaque para a economia de meios, pessoal, equipamento e espaço, sem prejuízo dos resultados.
9	Aptidão técnico-profissional: Considerar a profundidade e amplitude dos conhecimentos profissionais diretamente ligados ao rendimento obtido no desempenho das funções atribuídas e o grau de autonomia manifestada face à formação recebida, o esforço e interesse patenteados na valorização profissional e os resultados da atuação pedagógica.
10	Aptidão para julgar: Considerar a aptidão em apreender problemas e ou situações e de raciocinar para desenvolver soluções corretas e eficazes. Apreciar a forma como as diversas questões, em que os conhecimentos profissionais não dão soluções imediatas, são compreendidas, analisadas e resolvidas.
11	Capacidade de decisão: considerar a capacidade para resolver com oportunidade, segurança, qualidade e sentido da responsabilidade as situações ou problemas, com particular destaque para as inerentes a funções de comando, direção ou chefia.
12	Condição física: Considerar a disponibilidade e prontidão no serviço e a capacidade de resistência à fadiga e o poder de recuperação revelados no exercício das funções.

Fonte: Ficha de avaliação do RAMMGNR (2000).

Tabela n.º 29 - Definição e descrição dos fatores de avaliação de juízo complementar.

Nº	Fatores de Avaliação
13	Cultura geral: Considerar os conhecimentos extraprofissionais relevados com reflexos para a instituição.
14	Cultura geral militar e técnico-profissional: Considerar os conhecimentos profissionais revelados e a sua potenciação para funções diversificadas.
15	Adaptabilidade: Considerar a capacidade de ajustamento às mais variadas funções, tendo em atenção a conciliação das suas tendências com as obrigações e limitações daquelas advenientes.

Fonte: Ficha de avaliação do RAMMGNR (2000).